

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

Aderval Cavalcante de Albuquerque

**A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO  
DAS NECESSIDADES  
PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE  
A UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis**

**2003**

Aderval Cavalcante de Albuquerque

**A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO  
DAS NECESSIDADES  
PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE  
A UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.

**Florianópolis  
2003**

Aderval Cavalcante de Albuquerque

**A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO  
DAS NECESSIDADES  
PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE  
A UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Co-orientadora

---

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.  
**Orientadora**

---

Prof. Alexandre Ávila Lerípio, Dr.

## Agradecimentos

A Deus, por ter me dado esta oportunidade e por ter estado  
comigo em todos os momentos.

A minha esposa, Carmem e a minhas filhas Ana Cláudia e Ana  
Carolina, por terem-me dado força e colaborado na execução  
de minhas tarefas.

A minha mãe e meus irmãos pelos valores éticos e morais que  
me ensinaram.

A meus colegas de trabalho pela compreensão e incentivo.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

A minha orientadora, Dra. Olga Regina Cardoso, pelo excelente  
apoio e por ter-me proporcionado uma orientação eficaz, que  
permitiu a realização do trabalho.

A todos os colegas da turma 04 Cascavel, pela união e  
incentivo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da UFSC, com quem aprendi a  
aprender.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a  
realização desta pesquisa.

“O trabalho é uma das dimensões do ser humano. A outra é o amor. Só tem bom desempenho quem ama o que faz”.

Peter Drucker

## Resumo

ALBUQUERQUE, Aderval C. **A importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A dissertação apresenta estudo realizado na Agência-centro do Banco Itaú de Foz do Iguaçu-Pr., com o objetivo de identificar alguns itens importantes na fidelização dos clientes. A fundamentação encontrou conceitos importantes e metodologias eficazes no atendimento das necessidades dos clientes e que estão diretamente relacionados com a fidelização. Pesquisa interna realizada junto aos funcionários da agência bancária identificou os itens importantes na concepção destes na fidelização de clientes. Em seguida, preparou-se o questionário e foi feita a pesquisa externa junto aos clientes da agência; eles demonstraram gostar do atendimento de suas necessidades. Procuram alta qualidade nos serviços e produtos fornecidos pela instituição financeira e principalmente um excelente atendimento das pessoas com as quais se relacionam diretamente. O trabalho contribuiu muito para a descoberta de conceitos de conquista e manutenção de clientes; foi importantíssima a abordagem realizada através da pesquisa para o conhecimento das expectativas dos clientes e de instrumentos eficazes de fidelização.

Palavras-chave: clientes, fidelização, relacionamento, necessidades e atendimento.

## **Abstrac**

ALBUQUERQUE, Aderval C. **The importance of servicing the customers' needs in order to capture their loyalty to a bank branch.** 2003. Treatise (Master's Degree Course in Production Engineering) – Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This treatise presents a study done by the downtown branch of Foz do Iguassu's Itaú Bank, with the objective of identifying some important items for capturing the customers' loyalty. The substantiation found important concepts and methodologies which were effective when servicing the customers' needs, and that are directly related to their loyalty. An internal survey done with the bank branch's staff identified the important items in their conception of loyalty. After that, a questionnaire was prepared and an outside survey was done with the branch's customers. These manifested that they enjoyed being taken care of their needs. They looked for high quality in the services and products supplied by the financial institution, and mainly an excellent service from the people they had direct contact. This work contributed very much for the discovery of conquering concepts and maintenance of the customers. The approach used through the survey for getting to know the customers' expectations and the effective loyalty tools was of utmost importance.

Keywords: customers, loyalty, relationship, needs and service.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 O TEMA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 LIMITAÇÕES.....	20
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 O CLIENTE.....	25
2.1.1 As necessidades do cliente.....	29
2.1.2 O valor para o cliente.....	34
2.2 QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	37
2.3 O MERCADO FINANCEIRO E O CLIENTE.....	39
2.4 A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.....	41
2.4.1 A importância da segmentação na fidelização.....	46
2.4.2 Conquistar e manter os clientes.....	47
2.5 O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	50
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	57
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	60
3.4 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	62
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	62
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	64
4.2 PESQUISA INTERNA.....	71
4.3 PESQUISA EXTERNA.....	75
4.4 ANÁLISE.....	95
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>99</b>



5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	102
---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição do quadro de funcionários da agência.....	71
Tabela 2 – Funcionários entrevistados.....	72
Tabela 3 – Fatores que influenciam na manutenção de clientes na agência.....	74
Tabela 4 – Tempo de relacionamento do cliente com a agência.....	75
Tabela 5 – Frequência mensal do cliente na agência.....	76
Tabela 6 – Grau de escolaridade dos clientes.....	77
Tabela 7 – Renda mensal familiar dos clientes (em salários mínimos).....	78
Tabela 8 – Fatores que influenciam na fidelização do cliente .....	79
Tabela 9 – Principais produtos utilizados pelos clientes.....	81
Tabela 10 - Clientes que utilizam talões de cheques.....	82
Tabela 11 – Influência da aceitação do cheque do banco na manutenção do cliente.....	83
Tabela 12 – Influência dos custos dos serviços bancários do banco na manutenção do cliente.....	84
Tabela 13 – Clientes que se utilizam dos caixas da agência para pagamentos, depósitos ou recebimentos.....	85
Tabela 14 – Influência do atendimento dos caixas na manutenção do cliente.....	86
Tabela 15 – Clientes que efetuam suas transações bancárias pelo auto-atendimento.....	87
Tabela 16 – Influência da qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento na manutenção do cliente.....	88
Tabela 17 – Clientes que efetuam as suas transações bancárias pela Internet.....	89
Tabela 18 – Influência da qualidade dos serviços na Internet para a manutenção do cliente.....	90
Tabela 19 – Influência das taxas de empréstimos na manutenção do cliente.....	91
Tabela 20 – Influência da imagem do banco através da divulgação na mídia.....	92
Tabela 21 – Influência do atendimento às sugestões ou reclamações na manutenção do cliente.....	93

Tabela 22 – Principais sugestões ou reclamações do cliente a fazer para melhorar a relação com a agência (espontânea).....	94
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de funcionários da agência em função do cargo.....	72
Gráfico 2 – Número de funcionários entrevistados.....	73
Gráfico 3 – Fatores que influenciam na manutenção de clientes na agência.....	74
Gráfico 4 – Tempo de relacionamento do cliente com a agência.....	76
Gráfico 5 – Frequência mensal do cliente na agência.....	77
Gráfico 6 – Grau de escolaridade dos clientes.....	78
Gráfico 7 – Renda mensal familiar dos clientes (em salários mínimos).....	79
Gráfico 8 – Fatores que influenciam na fidelização do cliente.....	80
Gráfico 9 – Principais produtos utilizados pelos clientes.....	81
Gráfico 10 – Clientes que utilizam talões de cheques.....	82
Gráfico 11 – Influência da aceitação do cheque do banco na manutenção do cliente.....	83
Gráfico 12 – Influência dos custos dos serviços bancários do banco na manutenção do cliente.....	84
Gráfico 13 – Clientes que se utilizam dos caixas da agência para pagamentos, depósitos ou recebimentos.....	85
Gráfico 14 – Influência do atendimento dos caixas na manutenção do cliente.....	86
Gráfico 15 – Clientes que efetuam suas transações bancárias pelo auto-atendimento.....	87
Gráfico 16 - Influência da qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento na manutenção do cliente.....	88
Gráfico 17 – Clientes que efetuam as suas transações bancárias pela Internet.....	89
Gráfico 18 – Influência da qualidade dos serviços na Internet para a manutenção do cliente.....	90
Gráfico 19 – Influência das taxas de empréstimos na manutenção do cliente.....	91

Gráfico 20 - Influência da imagem do banco através da divulgação na mídia.....	92
Gráfico 21 – Influência do atendimento às sugestões ou reclamações na manutenção do cliente.....	93
Gráfico 22 – Principais sugestões ou reclamações do cliente a fazer para melhorar a relação com a agência (espontânea).....	94



## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da produtividade e lucratividade das empresas está diretamente relacionado com a satisfação dos clientes. Segundo afirma Kotler (2000, p.41), “O marketing preocupa-se com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final”.

A modernização tecnológica implantada pelas instituições financeiras e o desenvolvimento de novos produtos e serviços têm acirrado a concorrência na conquista e manutenção de clientes. A fidelização é o objetivo comum, a busca de mecanismos que visem ao atendimento das necessidades e satisfação dos clientes é desafio constante.

A revisão da literatura para os objetivos do presente trabalho apresentará conceitos sobre instrumentos a serem utilizados para fidelização de clientes, haja vista que sobreviverão no mercado as instituições que apresentarem bons resultados, com vocação para crescimento no mercado globalizado.

### 1.1 O TEMA

Conforme Churchill (2000, p.10), “O marketing voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio.” A partir deste princípio torna-se evidente que a organização deve compreender seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços, a fim de que possam atender as suas necessidades e fidelizá-los.

Sobre os profissionais de marketing, Churchill (2000, p.11), diz que “devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.” Conquistar clientes e superar a concorrência está em realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades . Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construí-los, e não apenas produtos.

Grande número de empresas acredita que buscar cliente seja obrigação do departamento de marketing ou do departamento de vendas. Se esses departamentos não têm êxito nessa tarefa, a empresa conclui que seus profissionais de marketing não são muito competentes. Na verdade, o marketing não é o único fator envolvido na atração e retenção de clientes. Nem o melhor departamento de marketing do mundo seria capaz de vender produtos de má qualidade ou que não atendam as necessidades de alguém. Este departamento só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega ao cliente, de valor superior ou pelo menos semelhante ao da concorrência.

As abordagens de marketing têm evoluído da soberania do produto para a soberania do cliente. As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços, num ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova e diferenciada filosofia de atendimento. No futuro as exigências dos consumidores tenderão a ser ainda maiores e provavelmente mais personalizadas.

Por outro lado, para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos clientes de instituições financeiras têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros, tornando-os mais competitivos.

A concorrência torna-se cada dia mais acirrada, e ao mesmo tempo virtual e real, o que exige desenvolvimento de produtos e serviços financeiros que fidelizem clientes globais e clientes locais para, de acordo com o que afirma Cobra (2000, p. 34), “encantá-los de forma inusitada”.

Surge a magia do valor agregado como estratégia competitiva, em que serviços gratuitos se somam a produtos financeiros de melhor qualidade, de confiabilidade e de custo baixo, para atender a uma demanda mundial que anseia por produtos financeiros personalizados, com garantias e serviços ímpares.

Os clientes de instituições financeiras procuram por produtos e serviços que lhes gerem comodidade, segurança e que realmente atendam seus objetivos.



Conforme Cobra (2000, p.36), “As soluções tornam-se sob medida para atender as necessidades mais variadas. Os produtos podem ser similares, mas os benefícios devem ser individualizados”.

Portanto, em face de crescente globalização da economia, é preciso reposicionar as empresas financeiras para que possam se tornar competitivas, seja agregando valor aos seus produtos ou serviços, seja impulsionando a qualidade do atendimento aos clientes.

COBRA (2000, p.34) alerta para o atendimento dos desejos dos clientes no terceiro milênio:

“As forças propulsoras da tecnologia inovadora, de tarifas competitivas, da qualidade de atendimento diferenciada revelam-se insuficientes para a competitividade neste terceiro milênio se os desejos dos clientes não forem atendidos...”

Fica evidente que a instituição financeira precisa estar apta para atender as idiossincrasias de seus clientes e surge a necessidade de saber ouvir seus anseios e sugestões, procurando realizar até mesmo suas fantasias inusitadas.

Outra questão relevante sobre a razão do sucesso em qualquer ramo de negócio é o grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Prestar serviços com qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo. Isto se chama boa vontade da empresa e fidelidade do cliente. Este, satisfeito, terá sempre boa vontade para com seus fornecedores.

A boa vontade por parte do cliente e do fornecedor é fundamental para a fidelização, segundo Pôster (1999, p.57): “Esse é o melhor investimento que uma empresa pode realizar: criar boa vontade. É imensurável a importância da boa vontade de clientes para o sucesso de qualquer organização”.

No entanto, é freqüente um certo desleixo no momento de manter o bom relacionamento. O pressuposto de que o cliente seja fiel pode ser ilusão. A fidelidade do cliente permanecerá enquanto assim lhe convier e por pouco tempo, até que outro fornecedor, oferecendo melhores serviços e produtos, atenda as necessidades dele. Embora não haja garantias de que através de um serviço de boa qualidade as relações com os clientes sejam sempre homogêneas, fica difícil supor que sem

qualidade de atendimento os relacionamentos sejam adequados. Como há uma gama infinita de situações de atendimento é preciso verificar, em cada tipo de negócio, o que os clientes valorizam como qualidade de atendimento.

A credibilidade da organização é um diferencial para a clientela e pode ser o fator decisivo para a sua permanência, conforme ressalva apresentada por Cobra (1999, p.58). “Para ter sucesso em qualquer setor de atividades financeiras, uma organização precisa desfrutar de bom conceito perante os clientes e consumidores, isto é possuir uma imagem e marca de respeito”.

Os serviços devem, portanto, estar em absoluta sintonia com as expectativas de clientes, consumidores e também fornecedores.

A essência do bom atendimento, visa a criar boa vontade por parte dos clientes agregando-o aos serviços ofertados. Entretanto, não se pode perder de vista que mais importante do que ter produtos e serviços é fundamental ter bons e fiéis clientes.

O problema de pesquisa fica assim caracterizado: O atendimento pode ser considerado como fator de fidelização do cliente a uma agência bancária?

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A definição do tema apresentado neste trabalho tem origem em razões pessoais; ela foi se tornando consistente à medida que a pesquisa bibliográfica foi sendo realizada, a fim de levantar a importância do assunto. A apresentação de justificativas para o tema define a importância da fidelização do cliente.

O presente estudo liga-se diretamente à área de Engenharia da Produção, tendo em vista que visa a medir o nível de satisfação do cliente, com relação ao atendimento de suas necessidades. Afirma Slack (1997, p.60): “A função produção é importante para organização porque afeta diretamente o nível pelo qual ela satisfaz seus consumidores.”

As instituições financeiras vendem produtos e serviços; para que tenham bons resultados e apresentem crescimento constante há necessidade de conquistar e manter novos clientes, tendo em vista que sua produção está diretamente vinculada ao número de clientes e que para fidelizá-los, a organização deve estar focada no atendimento das necessidades deles. Segundo o mesmo autor (1997, p.33), “Se a função produção for eficaz, deve usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a seus consumidores.”

As estratégias, produtos e serviços desenvolvidos pelas instituições financeiras têm a finalidade de ampliar a participação no mercado e superar a concorrência. “A organização não espera que seus consumidores comprem seus próprios bens e serviços, a menos que possam, de algum modo, oferecer melhor negócio do que seus concorrentes.” (SLACK, 1997, p.45).

Considerando que um cliente fiel se caracteriza, entre outras razões, por repetir suas compras com regularidade, divulgar os produtos ou serviços a outras pessoas, ser imune à pressão da concorrência e tolerar eventuais problemas de atendimento que recebem sem desertar, existe a necessidade de que todos os membros da organização compreendam que, para a manutenção do cliente, um plano de fidelização deve ser amplo e não pode-se resumir a táticas de retenção. Para promover a conversão de clientes potenciais em clientes fieis, o plano deve ter como objetivo principal desenvolver bons produtos e serviços, além de prestar um atendimento de excelente qualidade.

Conforme Griffin (2001, p.57), “Uma empresa perde, a cada ano, entre 20% e 40% de seus clientes”. O antídoto para isso é ter clientes fiéis e leais. Mas para se atingir um comportamento desses se exige tempo, recursos e dedicação.

O autor ainda afirma que “A fidelidade é construída ou destruída em cada interação do cliente com a empresa”. A grande questão é: como conseguir a fidelidade do cliente?

Ao conceber um plano para converter clientes freqüentes em clientes fiéis, é preciso levar em consideração alguns fatores fundamentais. Para Griffin (2001, p. 63) um deles consiste em pesquisar quem são os melhores clientes e porque

compram. E questiona: “O que leva as pessoas a comprar? O valor. Oferecê-lo nos termos que os clientes esperam é essencial para o sucesso.”

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Conforme Kotler (2000, p. 56), “O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”. A proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo, é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta.

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação de clientes em relação a seu valor, as empresas precisam monitorar o desempenho das concorrências nessas áreas.

Atentas a esta questão e com base no desenvolvimento de programas de qualidade, as empresas do setor financeiro estão procurando combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam de maneira detalhada aos desejos dos clientes.

No mercado financeiro é importante ressaltar que melhor do que desenvolver produtos é fundamental desenvolver clientes. Portanto, os mecanismos que um gerente de produtos do mercado financeiro deve acionar é ouvir a voz do cliente.

COBRA (2000, p.68) em seus estudos diz da importância em ouvir o cliente:

“Quando um gerente de produtos desenvolve produtos sem levar em consideração a voz do cliente e impinge aos seus gerentes de vendas ações para pressionar o cliente a comprar com base sobretudo em barganhas desleais, ele está negligenciando uma parceria interessante com o cliente. Ouvir o mercado nunca é demais, sobretudo escutando o que os clientes atuais e os clientes potenciais têm a dizer.”

Para atender o cliente é preciso investir em pesquisa para ouvir o que ele tem a dizer, mas essa leitura da mente não é um exercício simples. Portanto, realizar pesquisa não é o bastante para satisfazer os clientes, é preciso ir além, apurando-se o resultado e desenvolvendo-se produtos e serviços que atendam aos desejos dos clientes. Até porque eles são hoje disputados a peso de ouro no mercado de bens e consumo. A globalização e o aumento de produtos e serviços estrangeiros levam cada vez mais a diminuição da fidelidade. Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, com tantas opções de escolha, o grande desafio é manter a clientela fiel a uma organização. O consumidor antes relegado à condição de cidadão de segunda classe, pois era obrigado a consumir o que as empresas desejavam produzir, passa a ser visto como a razão primeira e única de ser das organizações.

Em Kotler (2000, p.80), encontra-se: “Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores de gerenciar processos centrais, como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoques, atração e retenção de clientes”. Para que a empresa tenha sucesso deve estar com suas estratégias voltadas para todos os princípios, principalmente para a conquista e manutenção de clientes.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Demonstrar a importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

I – Levantar quais os serviços, produtos e procedimentos estão voltados para a fidelização de clientes, na percepção dos funcionários de uma agência bancária.

II – Apontar os fatores que exercem maior influência na fidelização dos clientes, no entendimento destes.

#### 1.4 LIMITAÇÕES

É importante ressaltar que mesmo com os objetivos definidos, o presente trabalho tem limites de estudo e não abrangerá vários aspectos:

1) A identificação de todos os itens da fidelização de clientes e apenas alguns, para o fim especial de caracterizar fatores que mantenham os clientes ligados a uma agência bancária específica.

2) A identificação de todas as necessidades dos clientes e apenas algumas dos clientes de uma agência bancária específica.

3) O custo de um projeto de implantação dos conceitos de fidelização e sim a importância em manter clientes satisfeitos e fiéis.

4) Os instrumentos de conquista de clientes e sim aspectos que influenciam na conquista e manutenção de clientes.

5) A metodologia para fidelização de clientes de todas instituições financeiras e sim de uma agência bancária específica.

6) Todos produtos e serviços que fidelizam clientes e sim alguns que são importantes na fidelização de clientes a uma agência bancária específica.

O estudo proposto relatará a aplicação aos clientes da Agência do Banco Itaú S/A – Foz do Iguaçu – Centro, localizada na Av.J.K., n.140, centro – Foz do Iguaçu-Pr.

Os resultados apresentados são válidos, exclusivamente, para a referida agência, não podem ser generalizados.

#### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O tema pesquisado, discutido e analisado, nesta dissertação apresenta a importância da fidelização entre uma instituição financeira e seu cliente.

Os capítulos da dissertação estão constituídos da seguinte forma:

Na introdução são abordados o tema, justificativas, objetivos geral e específicos, as limitações do trabalho e a presente estrutura.

A revisão da literatura é baseada em vários autores e discorre sobre o cliente, qualidade dos produtos e serviços, o mercado financeiro e o cliente e a fidelização dos clientes. Estes temas compõem o capítulo 2.

Na sequência, no capítulo destinado a apresentar a metodologia, são descritos o tipo de pesquisa realizado, método de coleta de dados, população e amostra, elaboração e validação do questionário e análise e interpretação dos dados.

No capítulo resultados é demonstrada a caracterização da empresa em estudo, pesquisa interna, pesquisa externa e a análise.

No último capítulo está a conclusão do trabalho. Apresenta, também recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

No último quarto do século XX, já era possível perceber a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem fronteiras nacionais. As transferências de novas tecnologias para lugares distantes e a interligação das empresas pelo mundo inteiro criaram um novo ambiente competitivo. A globalização dos mercados trouxe novas oportunidades, mas também novas ameaças.

Bogmann (2000), em seus estudos adverte que a cada dia o consumidor descobre e insere novos e diferentes produtos em sua vida. Há excesso de informação, de apelos e de novas ofertas invadindo o mercado. A manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, vem-se tornando cada vez mais complexa. Além de que, atrair um novo cliente custa muito mais do que manter um cliente antigo. É o que revela a American Management Association (2001), em um estudo que indica que angariar novos clientes custa cinco vezes mais do que conservar clientes já existentes. Além disso, a mesma organização revela que quanto mais antigo é o cliente, maior é a probabilidade de ele recomendar a empresa a pessoas de seu relacionamento.

Torna-se evidente a necessidade das empresas e organizações aprenderem a lidar com os mercados em mutação. É preciso manter relações firmes e duradouras com os clientes a partir das novas opções e tecnologias. Nesse contexto, a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo.

Esta é a visão que norteia o presente trabalho e tem como foco de estudo uma instituição financeira.

A concepção de como administrar recursos financeiros e atuar no mercado atual, é esclarecida por Cobra (2000, p.25):

“Administrar recursos financeiros deixou de ser apenas uma tarefa iluminada pela inspiração de alguns, para passar a ser um esforço de uma equipe que deve ser qualificada para descobrir nichos de mercado e atuar especializadamente no atendimento a grandes e específicas necessidades de clientes.”



A instituição financeira deve trabalhar necessidades dos clientes, procurando realizar os desejos inusitados, encontrar soluções desburocratizadas e ao mesmo tempo criativas, apresentando produtos e serviços específicos. O desenvolvimento econômico do país está diretamente relacionado ao crescimento das instituições financeiras. No mercado atual os profissionais devem ser altamente preparados e conhecer profundamente a atividade financeira, a fim de que possam prestar um excelente atendimento aos clientes.

Para esclarecer a necessidade de desenvolvimento de serviços de atendimento de alta qualidade e que tenham força para fidelizar o cliente, afirma Cobra (2000, p.33): “Os consumidores buscam hoje no mercado de consumo preço baixo e qualidade alta e no mercado financeiro tarifas baixas e qualidade alta de serviços de atendimento.”

Por outro lado, para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos consumidores financeiros têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos.

Conforme Churchill (2000, p.299), “Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor.” O cliente tem à sua disposição diversos serviços, porém optará por aquele que estiver mais adequado às suas necessidades.

De acordo com Kotler (2000, p.43), “Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil”. Porém para esta compreensão deve existir uma preocupação por parte de todos envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência, não conseguem articulá-las e então empregam palavras que exigem alguma interpretação. Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente. A empresa deve-se preocupar com todos os desejos do cliente. A pró-atividade deve estar presente no profissional de marketing, a fim de que possa ter a percepção de todos desejos do cliente.

Para Griffin (1998, p.151), “Os consumidores estão se tornando mais interessados no atendimento e na forma como são tratados quando adquirem alguma coisa, interesse que supera mesmo a questão do preço e do produto”. O desenvolvimento de equipes para o atendimento é fundamental, para que a empresa tenha sucesso.

O cuidado no relacionamento com os clientes é a pedra angular de um número cada vez maior de estratégias de marketing, conforme espelhado pela crescente oferta de garantias a longo prazo, sobre produtos, contratos de serviços, investimentos e outros incentivos semelhantes.

De acordo com Stone (2000, p.58), a marca é importante para a lealdade do cliente:

“Na hora da compra, as marcas da empresa, do produto ou do serviço são muito importantes. No entanto, também têm uma grande influência sobre as expectativas e as percepções que os clientes têm sobre o relacionamento com você. Uma marca forte, desenvolvida durante um longo tempo, fornece uma base sólida para que um relacionamento possa ser desenvolvido. Sem ela, é preciso começar quase que do nada a cada transação.”

Lealdade do cliente e marca estão intimamente ligadas. Uma marca bem visível e positiva não existe sem a lealdade do cliente.

Conforme Hammer (2001, p.86), “O objetivo crítico, valor superior para o cliente, é alcançado quando um aglomerado de departamentos em conflito é substituído por uma rede integrada de colaboradores, que trabalham juntos em busca de um propósito único.” Daí a necessidade de uma equipe altamente integrada e com foco total no cliente.

Para que a empresa tenha sucesso todos os seus membros devem compreender a totalidade do processo e a maneira como a participação de cada um contribui para o objetivo final. Eles precisam de informações suficientes sobre os clientes, sobre os concorrentes e sobre a situação financeira da empresa, para tomar as decisões que são partes das tarefas do processo.

## 2.1 O CLIENTE

A necessidade de a empresa superar as expectativas dos clientes e encantá-los, é focada por Kotler (2001, p. 21), assim:

“Um dos clichês mais populares em marketing, hoje, é dizer que uma empresa vitoriosa é aquela que está sempre superando a expectativa dos clientes. Atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer os clientes; excedê-las irá encantá-los. Clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar clientes.”

O cliente está sempre à procura de melhores produtos e serviços e quando existe a preocupação do atendimento e superação de suas expectativas, a empresa estará proporcionando um serviço de alta qualidade e terá o cliente como foco de suas atenções.

De acordo com o esclarecimento de Almeida (2001, p.41), “Todo cliente tem uma expectativa de como vai ser tratado pela empresa, por você”. Para a superação desta expectativa todos devem estar preparados e ter a percepção adequada dos desejos e necessidades do cliente.

Para Barnes (2002, p. 159), a empresa deve esforçar-se para saber as expectativas de seus clientes:

“O principal ingrediente no cultivo de relacionamentos com os clientes que gerem recompensas mútuas é que as empresas envidem esforços consideráveis no sentido de saber as expectativas de seus clientes no tocante ao desenvolvimento de um relacionamento. Não só é importante manter-se mais próximo ao cliente, como a empresa deve compreender os tipos de cliente com os quais convenha desenvolver relacionamentos mais próximos, o grau de proximidade que a empresa espera obter, o que constitui proximidade para o cliente e a melhor maneira da empresa se aproximar.”

Basicamente, os clientes sabem como querem ser tratados. As dimensões que têm importância para os relacionamentos pessoais são importantes também nos relacionamentos com os clientes. Somente fazendo as perguntas adequadas aos clientes através de pesquisas bem elaboradas, as empresas podem esperar compreender e ter condições de saber se seus esforços de aproximação estão sendo recompensados.

Conforme Unruh (1998, p. 175), o cliente muda o foco da organização:

“A iniciativa de foco no cliente tem por propósito mudar o foco da organização de seu desempenho interno, financeiro e operacional para o que na verdade interessa: o cliente. As empresas crescem quando atraem, desenvolvem e retêm os clientes certos.”

A estratégia da empresa deve focar vários aspectos, no entanto, o foco no cliente deve ser o principal.

O valor do cliente e o reconhecimento de que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa, é destacado por Rust (2001, p. 65):

“O valor do cliente representa um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informações e a estratégia. Ele se afasta da visão ultrapassada de examinar somente a lucratividade do produto ou o valor da marca e reconhece que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.”

Ter o cliente como centro é o caminho para uma estratégia vitoriosa e que possa direcionar todos objetivos da empresa. A manutenção e o aumento da base de clientes, significa lucros consistentes e crescentes.

Em Griffin (1998, p.152), encontra-se que “Os clientes colocam a confiabilidade em primeiro lugar ao avaliar o atendimento.” A confiança deve estar embutida nos produtos e serviços e no atendimento de todos funcionários da organização.

Os clientes querem que as empresas antecipem os problemas e sejam honestas quanto aos problemas em potencial. Em vez de resolver rapidamente o problema, as empresas devem certificar-se, para começar, de que o problema não vai ocorrer. O mesmo autor argumenta: “Para o bem ou para o mal, os funcionários representam os produtos e os serviços da empresa e podem conquistar a fidelidade ou afastar os clientes.” (1998, p.186). Ter funcionários treinados, motivados e comprometidos com os princípios da empresa é fator essencial para que seja proporcionado um bom atendimento aos usuários dos seus serviços.

A gerência precisa aceitar o fato de que não é a única encarregada de satisfazer o cliente. Ao contrário, quem conversa com o ele é o funcionário.

Muitas instituições financeiras carecem de um programa eficiente de contratação e treinamento dos funcionários. O trabalho em equipe e a delegação decisória são aspectos fundamentais para as empresas que querem construir culturas concentradas na fidelidade.

“As empresas precisam crescer se quiserem atrair talentos, criar oportunidades de carreira para os funcionários, satisfazer todos interessados e competir com maior eficácia”, propõe Kotler (2001, p. 31). Percebe-se também a preocupação em desenvolver e criar oportunidades para os funcionários, a fim de que a empresa seja competitiva.

De acordo com Gordon (1998, p. 308), o relacionamento com os funcionários é essencial para o bom atendimento aos clientes:

“Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. E sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos.”

A empresa deve preocupar-se com a criação do valor para o funcionário, a fim de que exista uma cadeia de transmissão de valor para o cliente.

Conforme Unruh (1998, p.35), ouvir os funcionários é importante:

“Ouvir o que os funcionários contam sobre os clientes é tão importante quanto ouvir os próprios clientes. Isso tem dois objetivos. O primeiro é o de obter informações de quem está mais perto do cliente. O outro consiste em demonstrar respeito pelas opiniões dos funcionários, o que aumenta a motivação deles para servir melhor ao cliente. Às vezes a gerência se surpreende com o que os funcionários lhe dizem.”

Os funcionários estão em contato direto com os clientes e ouvi-los é quase tão importante quanto ouvir os clientes.

Um conceito inovador nessa área diz respeito ao endomarketing, criado por Saul Faingaus Bekin (1995), como uma resposta a muitas aflições e ansiedades dos profissionais da área de marketing e recursos humanos. São ações estruturais que visam à ação para o mercado.

Tem como objetivo fortalecer as relações internas dentro da empresa com a função de integrar a noção de cliente, propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal.

Para Bekin (1995, p.34), “Endomarketing consiste em ações do marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamento valores destinados a servir o cliente.” O cliente interno deve saber a importância dos valores da empresa, para que atenda eficientemente o cliente externo.

Conforme reafirma Bekin (1995, p.69), “O que caracteriza o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”. A motivação dos funcionários deve ser um objetivo constante.

Facilitar os negócios com o cliente e medir o que realmente é importante é uma recomendação de Hammer (2001, p.55):

“Facilite para o cliente fazer negócios com você. Apresente uma única face ao cliente; trabalhe de maneira diferente para diferentes tipos de clientes; saiba o que os clientes pedirão antes que peçam; proporcione aos clientes uma experiência integral; permita que os clientes façam mais por si próprios; e meça as coisas realmente importantes para os clientes.”

O entendimento do cliente facilita o relacionamento e a realização de negócios que gerem valor e satisfação para o cliente. Ambos os itens estão nos objetivos da empresa.

Se ela agir assim economizará, para o cliente e para si própria, toneladas de dinheiro e se destacará numa multidão de concorrentes tediosos e idênticos.

A necessidade de se ouvir o cliente é reforçada por Slack (1997, p.150), quando destacado que: “Muitas sugestões e idéias podem vir, todos os dias, dos clientes. Os clientes podem escrever para reclamar a respeito de um produto ou serviço específico ou podem dar sugestões para seu aperfeiçoamento ou substituição.”

Ouvir o cliente é importantíssimo para o sucesso da organização e o desenvolvimento de seus produtos e serviços. As idéias também podem vir na forma de sugestões dadas aos funcionários durante a compra do produto ou prestação do serviço. O processo funcionará perfeitamente, a partir do momento que a empresa se demonstrar aberta a ouvir o cliente interno, externo e ficar atenta à concorrência, no desenvolvimento dos produtos e serviços.

### 2.1.1 As necessidades do cliente

De acordo com a compreensão de Cobra (2000, p. 170), “As necessidades dos clientes não são estáticas, ao contrário são dinâmicas e por essa razão os produtos e serviços financeiros devem possuir atributos que atendam a essas necessidades mutantes.” A antecipação das tendências e o entendimento das necessidades presentes e futuras são o diferencial para que a empresa possa acompanhar e atender aos anseios dos clientes.

Os produtos financeiros são concebidos a partir de determinados atributos. Ou seja, o atributo é algo que caracteriza o produto; para uma caderneta de poupança, o atributo mais importante é a garantia; já um título de renda fixa tem como atributo a rentabilidade e a segurança.

Como as necessidades dos clientes são dinâmicas, vale lembrar que um atributo valorizado hoje pode ser apenas um atributo esperado amanhã, sem agregar nenhum valor de destaque ao produto. Portanto, um atributo só agrega valor ao produto se ele for desejado ou inesperado. Um atributo básico ou esperado não agrega valor a um produto, a menos que seja algo que a concorrência não possa oferecer.

Cabe ao gerente de agência bancária ou a qualquer outro agente do setor financeiro, saber administrar as expectativas de seus clientes para poder ofertar produtos de valor percebido elevado.

Para esclarecer sobre a necessidade de pesquisa de mercado, a fim de detectar os anseios dos clientes Cobra (2000, p. 199), diz que:

“Investindo permanentemente em pesquisa de mercado, a organização financeira pode estar informada dos anseios do seu público consumidor e da comunidade em geral, e estará apta a direcionar estrategicamente sua marca, criando um ativo fixo importante denominado: boa vontade.”

As necessidades dos clientes aumentam com o passar do tempo e a empresa deve estar atenta e antecipar-se, através de realização constante de pesquisa de mercado e desenvolvendo produtos e serviços que antecipem os desejos dos clientes. Hoje mais do que nunca, investir em comunicação no marketing institucional significa construir uma imagem duradoura de admiração e respeito.

Nenhuma instituição financeira, por mais reconhecida e respeitada que seja, pode prescindir do esforço de marketing institucional para se proteger de eventuais ações hostis. Pois fazer comunicação em marketing não significa apenas persuadir clientes a comprarem produtos e serviços financeiros; implica também abrir espaços para com a imagem da instituição.

Em seus estudos, Churchill (2000, p.183) salienta que “Para ganhar uma vantagem competitiva, os fornecedores precisam estar familiarizados com seus clientes e com o que eles desejam e necessitam.” Fica claro que a empresa deve conhecer e antecipar as necessidades. Também adverte: “Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor.” (CHURCHILL, 2000, p.299). Os produtos e serviços devem estar adequados à clientela.

Numa outra visão Kotler (2000, p.47) esclarece que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos consumidores de seus produtos:

“A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses do mercado-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade.”

Atender as necessidades dos clientes e satisfazê-las deve ser um objetivo constante; superar a concorrência é outro grande desafio.



As orientações de marketing societal exigem que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar e fazer malabarismos com três considerações freqüentemente conflitantes: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse do público.

Ainda, conforme Kotler (2000, p.158), “As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.” Conhecer as necessidades é o caminho para o sucesso da empresa.

As tendências e megatendências merecem cuidadosa atenção dos profissionais de marketing. Um novo produto ou programa de marketing provavelmente terá mais sucesso se estiver de acordo com fortes tendências e não contra elas. A partir das tendências, a partir da pesquisa de mercado, ela determina o potencial de lucros de uma oportunidade.

HAMMER (2001, p.27) alerta que o nível de exigências dos clientes aumenta continuamente e que as empresas que não acompanharem essas demandas sucumbirão:

“É da natureza dos clientes aumentar continuamente o nível de suas exigências, mais valor por menos custo, mais inovação, mais serviço, mais tudo. As empresas que não forem capazes de acompanhar essas demandas crescentes logo sucumbirão às mais aptas e predadoras. A inovação dos negócios não é produto acabado, longe disso.”

A empresa deve estar sempre preparada para uma nova demanda e para um mercado altamente competitivo e com novas exigências, a fim de que permaneça no mercado.

Na economia do cliente, a inovação de ontem é o lugar-comum de hoje e a velharia de amanhã. O que há pouco era inimaginável logo se transforma em rotina e, em seguida, as expectativas aumentam ainda mais.

Para Hammer (2001, p.43), “Uma maneira pela qual a empresa torna mais fácil fazer negócios com ela é prever as necessidades dos clientes e preparar-se para atendê-las antes de receber o pedido”. A antecipação é um trunfo a ser cultivado por todas as empresas atentas.

Em Griffin (1998, p. 197), encontra-se “A oferta de serviços fundamentais aumenta a relutância de seus clientes em mudar para a concorrência física, econômica e psicologicamente.” Oferecer um diferencial através de um serviço básico é o atendimento de uma necessidade que oferece conforto ao cliente.

Os planos de marketing precisam ser concebidos de forma a maximizar a fidelidade dos clientes, por meio de programas de relacionamento, frequência e pertinência.

RUST (2001, p. 75), afirma que os produtos e serviços da empresa precisam satisfazer as necessidades e expectativas do cliente:

“O valor é a base do relacionamento do cliente com a empresa. Os produtos e serviços desta precisam satisfazer as necessidades e expectativas daquele. Se o cliente não recebe valor da empresa, a melhor estratégia de marca e as mais fortes estratégias de retenção terão pouco efeito.”

O cliente deve reconhecer o valor da empresa através da satisfação de suas necessidades; caso contrário, os outros aspectos não serão valorizados.

Para conceituar a forma de se encantar o cliente e torná-lo fiel, Carvalho Filho (2002) escreve:

“Encantar cliente é não se contentar em apenas satisfazê-lo. É, mais do que superar expectativas, superar desejos. É exalar confiança e reciprocidades em todos os momentos, antes, durante e depois. É incorporar e jamais deixar retroceder uma conduta transparente, fundamentada em valores indelévels de honestidade, educação e respeito. Encantar cliente é penetrar no seu eu, dar-lhe a importância que seu ego almeja, individualizar a relação, personalizar a solução, tornando-o um apóstolo permanente do seu produto ou serviço”.

O desenvolvimento de um programa de atendimento ao cliente construído em cima das necessidades fundamentais do ser humano, gera conseqüências muito mais profundas na relação, ampliando ainda mais a base de reação e sentimentos. O tratamento justo é a necessidade que toda a pessoa tem de ser tratada de forma correta, vendo mantidas as promessas e compromissos firmados e assumidos, sentido-se apoiada e ajudada através de flexibilizações e sensibilidades na resolução de dúvidas ou problemas sempre permeados por atenção e cordialidade.

Conforme esclarece Prushan (1999, p. 79), os serviços e produtos destinam-se a satisfazer as necessidades dos clientes:

“O marketing concentra-se nos clientes, como encontrá-los, como satisfazê-los, como mantê-los. Sem clientes, a empresa não existe. Eis uma verdade fundamental: se seus possíveis clientes não se tornarem clientes satisfeitos em número suficiente para sustentar seu negócio, então seu trabalho de marketing não foi adequado. Lembre-se de que seus produtos ou serviços destinam-se a satisfazer as necessidades dos clientes. Seus esforços pela definição do mercado sempre levam em conta o cliente. Sua mensagem promocional destina-se a atrair e influenciar seus clientes. O preço que aparece na fatura será pago pelo cliente.”

O desenvolvimento de produtos e serviços destinados a satisfazer as necessidades dos clientes influenciará decisivamente no sucesso da empresa.

De acordo com Barnes (2002, p. 61), é essencial que se saiba o que é importante para os clientes:

“Para satisfazer nossos clientes, é essencial que saibamos o que é importante para eles e nos esforcemos para, pelo menos, alcançar, senão superar, essas expectativas. Tais necessidades não estão relacionadas apenas ao produto ou serviços. Muitos fatores, além do produto básico, determinam a satisfação.”

Através do atendimento e superação das expectativas e da abordagem às necessidades é que uma empresa gera a satisfação do cliente.

Para que a produção seja direcionada de acordo com as exigências e necessidades dos clientes, Slack (1997, p. 94), esclarece:

“O grau com que uma organização atende às exigências de seus consumidores é determinado pelo desempenho de sua função produção nos objetivos de desempenho que influenciam, os fatores competitivos. O ponto importante é que a prioridade relativa de cada objetivo de desempenho é influenciada pela forma como a organização traduz as necessidades de seus consumidores em termos significativos para a produção.”

A produção da organização deve estar voltada para as exigências e necessidades dos clientes, baseados em dados concisos e concretos. Traduzir as necessidades dos consumidores envolve, por exemplo, decidir o que é mais importante para eles: o preço, o prazo de entrega, a gama de produtos e serviços, a confiabilidade de entrega ou qualquer outra coisa.

Conforme reafirma Slack (1997, p.96), além dos clientes os concorrentes influenciam na operação produtiva:

“Os clientes têm claramente uma influência importante na prioridade dos objetivos de desempenho de uma operação produtiva, mas não são os únicos. Em alguns momentos, a produção também é influenciada pelas atividades dos concorrentes”.

O atendimento das necessidades dos clientes é prioridade, no entanto, a concorrência pode ser fator decisivo no fornecimento de novos produtos ou serviços, a fim de satisfazer os desejos dos clientes. As prioridades podem deslocar-se de velocidade para desenvolvimento de flexibilidade, para oferecer uma gama suficientemente ampla de produtos, com o objetivo de igualar-se a seu concorrente.

### 2.1.2 O valor para o cliente

De acordo com Kotler (2000, p. 56), “Os clientes formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição de compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.”

Observa-se que a primeira tarefa de uma empresa é criar clientes, mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita.

Sobre o valor para o cliente, Rust (2001, p. 64), especifica:

“O valor do cliente baseia-se em três fatores acionáveis: valor do valor, a avaliação objetiva, pelo cliente, das ofertas da empresa; valor da marca, a visão subjetiva, pelo cliente, da empresa e suas ofertas; e o valor de retenção, a visão, pelo cliente da força da relação entre ele e a empresa.”

O valor é importantíssimo para o sucesso da empresa, a correta concepção de valores e o investimento neste sentido criarão fatores objetivos e subjetivos com a finalidade de aumentar o conceito da empresa, produtos e serviços na visão do cliente.

Afirma, ainda, aquele autor (2001, p.93), que o cliente precisa estar consciente da marca:

“Antes que uma marca possa formar valor do cliente, o cliente precisa estar consciente dela. A ferramenta mais forte à disposição das empresas para aumentar a consciência da marca é a comunicação da mesma com os clientes existentes e em potencial.”

A divulgação da marca é decisiva para que o cliente tenha conhecimento do seu valor, possa criar expectativas e tenha interesse nos produtos e serviços da empresa.

Para o mesmo autor (2001, p.157), “Os esforços para aumentar o valor do cliente devem ser vistos como investimentos e não como custos.” O investimento nos quesitos para aumentar o valor é fator decisivo para o sucesso dos produtos e serviços da empresa.

Na visão de Kotler (2001, p. 194) “Empresas inteligentes auxiliam seus clientes a obter, o máximo valor de uso de seus produtos e procuram entender os negócios dos clientes.” O conhecimento da atividade e dos negócios dos clientes auxilia no desenvolvimento de produtos e serviços direcionados e que realmente tenham um alto valor para o cliente.

O marketing voltado para o valor deve criar um valor superior para os clientes, afirma Churchill (2000, p.21):

“As orientações tradicionais do marketing são no sentido da produção, vendas e marketing. A orientação para a produção centra-se em produzir bens e serviços eficientemente, informando os clientes sobre eles e esperando que os clientes os comprem. A orientação para vendas concentra-se em produzir os bens e serviços que eles dizem precisar e desejar e oferecê-los a eles. O marketing voltado para o valor centra-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros.”

A produção de bens e serviços de alta qualidade é um diferencial no mercado, no entanto, criar um valor superior para o cliente é a razão para o sucesso e o atingimento dos objetivos almejados pela empresa.

A orientação para marketing preocupa-se em descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir os bens e serviços que eles dizem precisar e desejar e oferecê-los.

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços. Os benefícios típicos para o cliente são funcionais, sociais, pessoais e experimentais.

Para esclarecer a evidência de que uma empresa deve obter lucro, porém, criando valor para os clientes, Churchil (2000, p.40), escreve:

“Muitos economistas afirmam que a responsabilidade primária de uma empresa é obter lucros para seus proprietários. O marketing voltado para o valor acrescenta que uma empresa deve fazer isso criando valor para os clientes.”

A sobrevivência da empresa depende dos seus resultados. Para que haja consistência nos lucros e para que permaneça, os produtos e serviços devem estar totalmente voltados para o valor do cliente, a fim de que comprem sempre.

Clientes potenciais que encontrem dificuldade para escolher entre produtos concorrentes podem muito bem decidir comprar da empresa pela qual tenham mais respeito.

Conforme Kotler (2000, p.33), “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo.” Evidencia-se novamente a importância do valor para o sucesso do produto ou serviço.

O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor. As pessoas satisfazem as suas necessidades e os seus desejos com produtos. Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo, diz Kotler (2000).

O posicionamento da empresa é importante para o cliente, conforme Ries (2002, p.2):

“O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.”

O posicionamento da empresa e de seus produtos e serviços são fundamentais para o sucesso junto aos clientes.

De acordo com Gordon (1999, p. 160), o valor da marca é importante para o cliente:

“O valor da marca para o cliente é aquele que se coloca acima da funcionalidade essencial necessária para a participação no mercado. O valor adicional é a boa vontade dos consumidores que estão dispostos a pagar para obter uma marca específica no lugar de outro produto ou serviços, idênticos em todos os aspectos, exceto pelo nome da marca. Tanto no mercado de consumidores quanto no mercado entre negócios, a marca por si mesma tem considerável poder de influenciar a decisão de compra; Se os clientes são atraídos apenas pelo nome da marca, isso representa o veículo principal pelo qual a empresa forma um relacionamento com seus clientes.”

Um marca de valor é um atributo fundamental para empresa e que pode significar muito para o cliente.

Conforme afirmação de Griffin (1998, p.175), “A empresa deve proporcionar valor, segundo a definição do cliente, modificando, aprimorando ou aperfeiçoando seus produtos ou serviços básicos para elevar seu significado para o cliente”. O aperfeiçoamento e a adequação constante do produto ou serviços devem estar sempre diretamente relacionados ao cliente, para que possa alcançar o valor almejado por este.

Para promover os consumidores de produtos à categoria de clientes fiéis e mantê-los assim, deve-se proporcionar valor. Em outras palavras, na ótica deles, é-lhes transferido um valor maior do que aquele que entregaram.

## 2.2 QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Ao conceituar a qualidade segundo a percepção do consumidor, Slack (1997,p. 552), garante:

“Se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como sendo alta. Se o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Se o produto ou serviço corresponde às expectativas, a qualidade do produto o serviço é percebida como aceitável.”

A qualidade do produto ou serviço deve estar de acordo com a concepção do cliente. O melhor produto ou serviço é aquele que esteja devidamente adequado as expectativas do cliente. A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para esse, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como sendo qualidade.

Assim a orientação de produto, conforme observa Kotler (2000, p.39), “Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.” A qualidade do produto ou serviço e a sua constante inovação são fatores decisivos para os clientes.

Os gerentes em organizações que seguem essa linha se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo. Eles presumem que os compradores admiram produtos bem-feitos e que podem avaliar qualidade e desempenho. Entretanto, esses gerentes às vezes se vêem presos em um “caso de amor” com seu produto e não percebem aquilo de que o mercado necessita.

Ainda, conforme Kotler (2000, p. 79), “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” O conhecimento das necessidades declaradas afeta diretamente a qualidade desejada do produto pelo cliente.

Pode-se dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de sua clientela durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade.

De acordo com Bogmann (2000, p. 105), qualidade é o fator fundamental:

“Pós-marketing é o fortalecimento da lealdade dos clientes indo ao encontro de suas expectativas. O cliente tem expectativas quanto à qualidade básica de um produto ou serviço que ele comprou. Qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço colocado no mercado. Além disso, embora os clientes defiram de alguma forma, em suas definições específicas desses elementos, a comunidade de marketing está começando a aprender sobre qualidade e serviço em termos gerais.”

Definir qualidade não é tarefa fácil. A definição muda conforme a época e as exigências do mercado, por isto a empresa deve estar atenta e acompanhar a evolução dos conceitos de qualidade e as exigências dos clientes.

O resultado almejado pelos clientes é uma das funções da qualidade, acredita Hammer (2001, p. 80) e diz:



“A capacidade de produzir os resultados almejados pelos clientes é sobretudo função da qualidade com que se planejam e se gerenciam os processos. Os processos são as trajetórias para os resultados e, portanto, para o sucesso na economia do cliente.”

A qualidade tem papel importante no gerenciamento dos processos e conseqüentemente para produzir os resultados esperados pelos consumidores.

Atualmente, baixo custo, alta qualidade e rapidez nas respostas são condições necessárias, ou seja, elementos indispensáveis para simplesmente conquistar a atenção do usuário do serviço.

Para Rust (2001, p.187), “A qualidade de atendimento ou satisfação do cliente mais altas levam ao aumento de intenções comportamentais, como intenção de recompra e intenção de aumentar o uso.” O atendimento daquele evidencia fator essencial no seu relacionamento com a empresa e na compra de produtos e serviços.

Seguindo a mesma linha de pensamento Kotler (2001, p. 232), diz: “Uma empresa será favorecida quando a qualidade de seu produto for mais do que a qualidade do produto de seus concorrentes.” A concorrência é um dos referenciais para medição da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

## 2.3 O MERCADO FINANCEIRO E O CLIENTE

Com a acelerada introdução do dinheiro de plástico substituindo o papel-moeda e em um quadro altamente competitivo, isto sinaliza para as empresas financeiras latino-americanas a necessidade de alavancar tecnologias diferenciais, que possibilitem vantagens como tarifas e serviços atraentes, de forma visionária. Em face da ação de forças globalizadoras, é possível especulativamente se prever, uma nova concepção de produtos e serviços financeiros sob medida, visando à criação de facilidades e fantasias inusitadas aos clientes, com base em conveniências realmente surpreendentes. (COBRA, 2000).

A competitividade no mercado financeiro é acirrada e a disputa por clientes expande-se em alta velocidade. Novos produtos e serviços são lançados regularmente. O consumidor tem à sua disposição um leque enorme de instituições financeiras e produtos e serviços. A eficiência e capacidade de crescimento das instituições definirão quais sobrevirão no mercado.

O autor também ressalta a transformação do papel tradicional da agência bancária:

“As mudanças que estão ocorrendo estão provocando modificações aceleradas no papel de uma agência bancária no contexto de distribuição de diferentes produtos e serviços financeiros. A agência está abandonando sua estratégia comercial passiva de aguardar o cliente e passando a adotar uma estratégia mais agressiva na captação de clientes, por meio dos call centers e gerentes de contas. Com isso, deixa de ser o único canal de vendas para ser apenas mais um. A agência está buscando um novo referencial para o seu papel distributivo. Uma agência está alicerçada em dois pontos, de um lado os meios físicos, pontos de vendas (loja, máquinas de auto-atendimento) e de outro pessoas encarregadas de vender e de atender, força de vendas, o lado humano.” COBRA (2000, p.165).

A agência bancária é o principal ponto de conquista de clientes dos bancos de varejo. Os produtos e serviços disponíveis estão concentrados em sua grande maioria nas agências e do bom desempenho desta depende a satisfação dos clientes. Uma instituição financeira por mais reputada e respeitada que seja, deve estar permanentemente procurando agregar valor a seus produtos e serviços. Como as expectativas e necessidades dos clientes são dinâmicas é preciso que a instituição financeira esteja atenta, para satisfazer seus clientes, ouvindo-os e oferecendo produtos e serviços de qualidade, cujos atributos tenham valor percebido elevado. O foco da instituição financeira deve ser o cliente e não os seus produtos.

A concorrência e as mudanças nas instituições financeiras são explicadas por Garcia (1998, p. 133):

“A concorrência, cada vez mais acirrada, o impacto da tecnologia da informação e a presença de novos clientes são fatores determinante de mudança radical na política de comercialização das instituições financeiras. O funcionamento bancário torna seu marketing muito diferenciado daquele praticado em outros setores, até mesmo na própria área de serviços.”

Vários fatores concorrem para esta especificidade, a própria natureza dos produtos/serviços bancários e a dinâmica do comportamento individual, na sua relação com o produto dinheiro. Toda a atividade bancária fundamenta-se em interação humana com o público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo o poder de desenvolver, no cliente, o sentimento de fidelidade.

Buscando destacar que o serviço bancário possui alguns fatores diferenciados, Xavier (1990, p.12), escreve:

“O fator visibilidade no marketing bancário é contrastante com aquele no marketing industrial. Na indústria, o produto é a própria materialização da empresa. O banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, utilizando-se, também de recursos físicos, como decoração, arquitetura, layout e facilidades como estacionamento. O produto bancário está intimamente associado a um serviço cujo valor para o cliente pressupõe uma estratégia de materialização. Esta é a essência da particularidade do marketing bancário.”

Cabe aos bancos assumir a liderança desta relação comercial e manejar esta interação. Assim, o marketing bancário identifica-se com o poder decisório na gestão de um processo inteiramente subjetivo, formador da opinião do cliente e motivador da aceitação do seu papel intermediador.

## 2.4 A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

No entender de Griffin (1998, p.23), “As recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado.” O vínculo será maior quando o cliente tiver uma sólida preferência por um produto ou serviço e diferenciá-lo claramente dos produtos da concorrência.

O autor aponta, ainda, o marketing como um poderoso fomentador da fidelidade:

“O marketing em função da freqüência é um poderoso fomentador da fidelidade. Seu objetivo é simples, desenvolver a fidelidade e incrementar os negócios, recompensando os clientes pelas compra cumulativas por meio de comunicação personalizada, incentivo e acompanhamento do desempenho.” GRIFFIN (1998, p.199)

A estratégia bem-sucedida no desenvolvimento da fidelidade não é estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam. Estar constantemente atualizado e voltado para desenvolver estratégias que visem à conquista e principalmente à manutenção dos clientes é fator decisivo para a fidelização destes.

A satisfação e fidelidade é esclarecida por Barnes (2002, p. 37):

“O tempo que um cliente trabalha com uma empresa é apenas um dos indicadores da fidelidade. Afinal, a fidelidade está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento. Aqueles indivíduos aos quais nos sentimos mais próximos são também aqueles aos quais somos mais fiéis e que provavelmente nos são mais fiéis. A fidelidade não emana de nenhum vínculo artificial que dificulte uma das partes a romper o relacionamento. A base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente; é uma relação de atitude e emoção, não apenas uma relação de natureza comportamental.”

Para aumentar a fidelidade, deve-se elevar o nível de satisfação do cliente e sustentar esse nível ao longo do tempo. Para aumentar a satisfação, precisamos agregar valor ao que oferecemos ao cliente.

De acordo com Sheth (2000, p. 138), demonstrar lealdade ao cliente é essencial:

“Lealdade significa ter dedicação ao seu cliente e dar prioridade aos interesses dele acima dos seus. Quando os clientes percebem sua lealdade, isso reforça a percepção que têm da sua integridade e fortalece a capacidade de confiarem em você. A pessoa que se sente em terceiro ou quarto lugar na sua lista de prioridades, que tem a impressão de que é apenas um entre dezenas ou centenas de clientes, nunca confiará profundamente em você. Pense a respeito de como você se sente quando um médico mal o reconhece e demonstra desorientação ao andar pela sala de exames. Todos querem sentir-se especiais, e seus clientes não são diferentes.”

A lealdade para com o cliente deve ser demonstrada através do bom atendimento e da preocupação com as dificuldades e os problemas existentes na relação da organização com os clientes.

Alertar para a necessidade de reconquistá-los diariamente é o que faz Hammer (2001, p. 128):

“Numa época em que os produtos ficam obsoletos da noite para o dia e que é necessário reconquistar clientes todos os dias, não nos podemos dar ao luxo de permitir que os resultados dependam da sorte, pois a sorte tem o mau hábito de abandonar-nos no momento em que mais precisamos dela.”

Ter clientes fiéis é necessário e para que isto ocorra, devem ser cortejados e atendidos nos seus anseios.

Ao definir o valor da retenção do cliente, Rust (2001, p. 63), afirma:

“O cliente começa a estabelecer uma relação com a empresa, seja através de programas formais relação/retenção por ela organizados, seja através de relacionamentos com pessoas com as quais tem interações. Esses contatos formam a base para o valor de retenção. Portanto, a decisão de repetir a compra depende não só do valor do valor e do valor da marca, mas também do valor da retenção.”

O valor da retenção do cliente esclarece o seu propósito quando se define a permanecer na empresa. O relacionamento pessoal também influencia no valor desta retenção. Outra vantagem dos clientes em longo prazo é que eles sabem o que fazer. São especialistas em ser clientes da empresa. Isso, por sua vez, conduz a custos menores, porque esses consumidores conhecem a empresa, seus produtos e serviços e são mais rápidos.

E observa: “Se os custos de mudança percebidos pelo cliente são altos, programas de fidelidade podem aumentar a probabilidade de retenção e a lucratividade.” RUST (2001, p. 113). A mudança muitas vezes é inconveniente para o cliente, em função de custos o do desconforto que gera, porém a empresa deve estar atenta e desenvolver programas constantes de avaliação e fidelização.

Como forma de destacar a importância de desenvolver o relacionamento existente com a clientela, Kotler (2001, p.155), sugere:

“O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo da reposição daquele cliente.”

A tarefa de fidelização é importantíssima. A lucratividade do cliente tende a aumentar com o passar do tempo. Os antigos costumam comprar mais, recomendam mais a empresa a terceiros, são servidos por ela com maior economia e aceitam mais facilmente um aumento de preço. Portanto as empresas devem esforçar-se ao máximo para reter seus melhores clientes e, em geral devem tentar alcançar um alto índice de retenção deles.

Para o autor (2001, p. 165), “Empresas que desejem que os clientes voltem devem pesquisar periodicamente seu nível de satisfação.” A pesquisa é um meio eficaz de medir a satisfação do cliente e de desenvolver estratégia para fidelização.

De acordo com Unruh (1998, p. 30), ouvir o cliente é o primeiro passo para conhecer os clientes:

“A empresa precisa escutar o que seus clientes dizem sobre seu pessoal, produtos, serviços e visão. Para descobrir o que os clientes realmente pensam, algumas empresas deixam os clientes formularem as perguntas que gostariam que lhe fossem feitas. Dessa forma, a empresa consegue saber o que na verdade os aborrece ou agrada e, assim, o que é de fato importante para eles. Seja como for, o ato de ouvir os clientes deve se constituir um processo constante, cujos resultados têm de ser comunicados e postos em prática em toda a organização.”

O conhecimento da opinião dos clientes é importante para a definição da estratégia e para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Como um novo desafio, Almeida (2001, p.21), descreve a fidelização:

“Praticou-se durante todo o século passado o marketing de emboscada. O marketing que objetivava unicamente atrair o cliente. Atrair já não é mais suficiente. Hoje, mais ou tão importante que atrair clientes é ter a capacidade de mantê-los na empresa, fazer com que eles voltem sempre para fazer negócios. Isso é fidelização. Criar clientes fiéis, este é o novo desafio.”

Conforme destaca o autor, conquistar o cliente não é suficiente. É necessário desenvolver estratégias para que volte sempre, ou seja, para que se torne fiel aos produtos e serviços da empresa. Um fantástico atendimento é uma das mais eficazes estratégias para fidelizar o cliente.

Para reforçar a comunicação do marketing e tornar os clientes leais, Churchill (2000, p.449), esclarece:

“Obviamente, os negociantes sempre desejam que os clientes voltem a comprar deles. Nesse sentido, a comunicação de marketing pode apoiar esforços para criar valor para os clientes e satisfazê-los de forma a torná-los leais. Os programas de fidelização podem fazer com que os clientes consumam mais freqüentemente os bens ou serviços oferecidos por essas empresas.”

Uma estratégia de marketing eficiente na comunicação com os clientes é fator decisivo no reforço de sua fidelização. Os produtos e serviços da empresa devem atender aos anseios dos clientes, porém a correta comunicação é a chave para a completa compreensão.

Como também diz o autor: “A correta comunicação de uma mensagem deve ter o mesmo sentido do emissor para o receptor. Desta forma, um comunicado deve transmitir o significado pretendido” (2000, p.449).

O marketing de relacionamento estabelece relacionamentos de longo prazo, afirma Kotler (2000, p.35):

“O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com pontos-chaves, clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.”

Uma tarefa potencial para o marketing de relacionamento é a fidelização, através de métodos eficazes e duradouros.

O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. A construção de uma rede efetiva de relacionamentos com os clientes, proporcionará com certeza a fidelização e resultados positivos para a empresa.

De acordo com Gordon (1999, p. 30), o marketing de relacionamento é processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes:

“Isso envolve a compreensão, a concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização.”

O marketing de relacionamento procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas. A função do marketing de relacionamento é importantíssima para a manutenção e fidelização do cliente.

### 2.4.1 A importância da segmentação na fidelização

Para que o atendimento do cliente seja personalizado e a empresa possa atendê-lo de acordo com o seu perfil, existe a necessidade da segmentação. A segmentação adequada e especializada torna possível a fidelização.

Conforme Kotler (2000, p.278), a empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia:

“Muitas empresas estão optando pelo marketing de mercado-alvo, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolve produtos e programas de marketing para cada um. Em vez de dispersar seus esforços de marketing, elas concentram sua atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem.”

A identificação do segmento de mercado e o desenvolvimento das estratégias da empresa para o atendimento do público alvo, levarão a resultados mais consistentes.

O segmento de mercado é definido por Kotler (2000, p.278): “Consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.” Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares.

A segmentação dos clientes e não dos mercados é abordada por Gordon (1999, p. 341):

“As antigas regras de segmentação do cliente raramente funcionam, porque os clientes com frequência se comportam de um modo imprevisto pelas abordagens mais tradicionais à segmentação do mercado. Existem oportunidades em muitas empresas para segmentar os clientes com base em considerações tais como seus valores atuais e potenciais para a empresa e sua receptividade para um relacionamento profissional mais próximo com ela, o que leva à classificação dos clientes em bom, regular ou fraco. Empresas que dão a todos os seus clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito poucos dos seus melhores e debilitarão sua lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores.”

O autor defende que a empresa deve identificar os seus melhores clientes, a fim de efetuar ações focadas e aumentar o relacionamento.

A concentração no mercado é esclarecida por Prushan (1999, p. 82):



“Encontre um mercado que possa servir bem e almeje-o. Ofereça um produto que supra as necessidades especiais do mercado almejado. Não espere vender esse produto em outro mercado sem antes investir em mudanças no projeto. Em outras palavras, concentre-se.”

O produto ou serviço deve estar adequado para o mercado em que a empresa pretende atuar.

Os benefícios da segmentação são definidos por Stone (2000, p. 103):

“Oferece às empresas uma base melhor para compreenderem o mercado em que atuam. Assim sendo, mesmo que comercialize produtos ou serviços iguais para segmentos diferentes, você entenderá melhor o mercado de consumo como um todo se souber, com antecedência, como os diversos segmentos de clientes comportam-se. No entanto, como o relacionamento cliente-empresa é parte importante de uma oferta complicada de produto/serviço, é possível ajustá-lo a vários tipos de clientes enquanto oferece, ao mesmo tempo, produto/serviço iguais.”

A segmentação pode trazer benefícios relativos ao foco, à concentração, à especialização e, portanto, à diferenciação.

## 2.4.2 Conquistar e manter os clientes

Todos querem agradar o cliente. Mas todo mundo precisa de clientes fiéis, cliente mais do que apenas satisfeitos, clientes vibrantes e satisfeitos por fazerem negócios com a empresa. Para isto existe a necessidade de um trabalho constante e objetivo, com a finalidade de conquistar e manter os clientes.

Conforme Prushan (1999, p. 79), todos esforços internos devem concentrar nos clientes:

“A menos que sua empresa seja grande o suficiente para se dar ao luxo de dedicar enormes somas de dinheiros à pesquisa científica básica, seu esforço de desenvolvimento deve se concentrar nos produtos destinados a suprir as necessidades de sua base de clientes, atual ou potencial. Se não se concentrar em identificar e atrair clientes, você estará desperdiçando seu precioso tempo.”

O conhecimento da base de clientes e de suas necessidades é importante para que a empresa possa desenvolver estratégias de retenção.

De acordo com Unruh (1998, p.29), a organização deve compreender os clientes:

“Quando a alta direção assume o compromisso de formar uma organização dedicada a servir aos clientes, o próximo estágio do processo consiste em descobrir de que os clientes precisam e o que valorizam. As necessidades e os valores dos clientes devem influenciar todos os aspectos da organização: estratégia, seleção e desempenho dos funcionários, desenvolvimento de produtos e serviços, programas de vendas e de marketing, procedimentos operacionais e sistemas de informação e de medição.”

Compreender o cliente é fundamental para o êxito de qualquer iniciativa de foco nele. Essa compreensão é também muito complexa, evolve saber não apenas o que os clientes valorizam atualmente, mas também que valores novos estão sendo criados pelos concorrentes.

Também conforme Unruh (1998, p.119), reter os atuais clientes é papel essencial na organização:

“Custa menos, até cinco vezes menos, reter um cliente do que conquistar um novo. A receita e os lucros aumentam à medida que os clientes permanecem com a empresa. Os clientes antigos podem proporcionar não só recompensas financeiras, mas também “recompensas de conhecimento”, o que ajuda a empresa a saber como melhorar o desempenho. Por último, mas não menos importante, os próprios clientes estão exigindo de seus fornecedores atenção individualizada e relacionamentos duradouros. A retenção de clientes consiste na verdade em criar um relacionamento. Não acontece por acaso. As organizações passam por um processo, talvez transparente para a maioria, para criar relacionamentos e reter clientes.”

Hoje em dia, muitas organizações falam sobre estabelecer estratégias de marketing do tipo relacionamento, quando já não as estabeleceram. Essas estratégias exigem repensar os relacionamentos com o cliente e ampliá-los de uma série de transações independentes para atingir uma interdependência que atenda aos interesses e às necessidades mútuas.

A conquista de novos clientes é outro aspecto esclarecido por Unruh (1998, p.141):

“Os programas para estabelecer relacionamentos permitem às empresas desenvolver uma extensa base de conhecimentos sobre as exigências dos clientes. Elas podem utilizar essa base para gerar novos negócios. Tradicionalmente, novos negócios sempre significaram novos clientes. Mas como o custo de conquistar novos clientes é muito maior do que o de reter os já existentes, as empresas mudaram sua orientação para aumentar os negócios com esses últimos. As organizações, porém, precisam ainda atrair clientes novos para que possam crescer. Esses clientes podem fazer parte de um novo nicho de mercado ou podem ser novos membros de um mercado já existente. A diferença hoje é que quando as organizações decidem atrair novos clientes, elas os escolhem de maneira seletiva. Elas usam as informações que têm sobre os atuais clientes para identificar clientes novos que tenham a possibilidade de lhes trazer mais benefícios agora ou no futuro. A escolha seletiva de novos clientes pode reduzir de maneira notável os custos da conquista de clientes”.

O conhecimento da base de clientes e a utilização de técnicas de retenção é importante em vários aspectos e principalmente na conquista de novos clientes que é fundamental para o crescimento da organização.

De acordo com Sheth (2000, p.127), criar confiança através da integridade é importante para o cliente:

“A América está se transformando lentamente numa sociedade de baixa confiança. Em 1960, 58% dos americanos acreditavam que “podia-se confiar na maioria da pessoas”, mas em 1993, somente 37% responderam positivamente à mesma pergunta. A confiança é especialmente importante em situações em que existe um alto grau de dependência de uma pessoa, precisamente a situação em que um cliente contrata um profissional em busca de conselhos ou dele compra um produto ou serviços complexo. A confiança entre cliente e profissional é, ao mesmo tempo, uma necessidade e um ativo importante para ambas as partes: se existe confiança mútua, tudo funciona melhor, mais rápido e de forma mais regular.”

A integridade dos profissionais que trabalham nas organizações e a sinceridade com que tratam os clientes, transmitindo informações sérias e honestas, são fatores chaves na conquista e manutenção de clientes.

Outro aspecto a ser considerado na manutenção dos clientes é o atendimento das reclamações, conforme Bee (2000, p.50):

“As reclamações dos clientes são como uma faca de dois gumes. Por um lado, elas são usadas para medir o atendimento insatisfatório, mas, por outro, representam uma fonte de informações inestimável sobre as necessidades e expectativas dos clientes. Embora possa parecer estranho, um número cada vez maior de empresas encara o recebimento de reclamações como um fator positivo.”

A facilitação ao cliente para apresentação de reclamações é fator de fidelização importante.

## 2.5 O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A importância do relacionamento com os clientes determinará o sucesso da empresa. Os relacionamentos predizem se o novo valor continuará a ser criado e compartilhado com a empresa. Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela.

Os relacionamentos são importantes e se tornarão mais importantes pois, no fim, quando os meios de produção forem plenamente automatizados e quando o conhecimento sobre o homem estiver dentro de bancos de dados, é só o que restará. O valor será criado pelos relacionamentos. As pessoas viverão em um mundo de redes. Ao ligar as pessoas aos computadores em tempo real, novos valores serão criados continuamente.

Conforme Gordon (1999, p. 329), os relacionamentos podem ampliar a duração e o valor das conexões:

“Reconhecendo isso, as empresas têm apenas duas escolhas. Elas podem seguir o fluxo e desenvolver suas capacidades necessárias para intensificar os relacionamentos. Ou podem tomar o sentido contrário e fechar toda conexão atual valiosa, com o aumento dos obstáculos de saída com um contrato, e então garantir os contratos para proteger o valor embutido. Dessa maneira, elas podem desfrutar de seus investimentos passados e usar os fundos para comprar uma participação em outras situações similares. Por exemplo, algumas empresas de utilidade pública dos Estados Unidos estão considerando a hipótese de impor taxas de saída para os clientes que trocarem de fornecedor de energia, para compensar a empresa original pelos investimentos que fez em caríssimas usinas de energia nuclear ou outros custos que agora estão mais difíceis de cobrir. Outras empresas de utilidade pública estão, em vez disso, considerando como se unir mais estreitamente aos clientes e aumentar assim a retenção de clientes.” Não será fácil para essas empresas de utilidade pública erguer obstáculos de saída e, simultaneamente, aumentar o vínculo com o cliente. Será preciso que façam uma coisa ou outra.”

Fica evidenciado que atualmente é muito mais importante investir no relacionamento com o cliente. Reter o cliente através de contratos ou multas no panorama atual é administrar contra os princípios éticos e abrir espaço para a concorrência. O cliente deseja liberdade e direito de escolha, sempre buscando o relacionamento que gere valor e não o vínculo por obrigação.

De acordo com Gordon (1999, p.330), os relacionamentos exigirão cada vez mais investimentos em estratégia:

“Muitas empresas que têm um grande número de programas fragmentados e fora de alinhamento já reconheceram a importância de investir mais especificamente e mais cedo, de modo a obter um efeito maior. Mas ainda há oportunidades para dispor de um guarda-chuva estratégico como um conceito unificador, sob o qual as iniciativas possam ser colocadas e alinhadas. Quando se observam os orçamentos de capital de certas empresas, elas parecem ainda estar investindo sem o tal guarda-chuva: falta integração estratégia em suas iniciativas, inclusive, talvez especialmente, em áreas de tecnologia e marketing. A oportunidade permanece para as empresas reavaliarem suas estratégias como uma base para alcançar a mais preciosa preferência de gerenciamento: o foco.”

O foco da empresa no relacionamento deve ser o cliente. Muitas empresas ainda se concentram em desenvolver competitivamente a maior satisfação do cliente. Se elas tiverem o conjunto certo de clientes, isso pode levar ao aumento de sua penetração no mercado. Se tiverem o conjunto errado, estarão acelerando na direção do abismo.

Boas relações com os clientes podem ser armas estratégicas vitais para a empresa, conforme Bogman (2000, p. 29), “Identificando seus clientes atuais e mantendo com eles relações estreitas, é possível concentrar a atenção nos melhores.” Manter bancos de dados sobre o perfil de seus clientes atuais com informações sobre suas preferências, estilo de vida e poder aquisitivo é fundamental para a estratégia da empresa.

A importância da retenção através do relacionamento é destacada por Stone (2000, p. 147):

“A retenção obtida por intermédio do desenvolvimento do relacionamento de clientes é mais importante, eficaz e lucrativa, em termos financeiros, do que a aquisição de uma clientela inteiramente nova. Os tipos de comunicação usados em um ciclo de retenção de clientes variam de acordo com a natureza do negócio, mas as abordagens de atualização e venda de diversos produtos podem incluir a seleção de produtos-alvo, de marketing por catálogo, de atualização via telefone, de associações de clientes, de questionários e de linha de atendimento ao cliente. O objetivo de um programa de relacionamento é fazer com que valha a pena, para os clientes, fazer negócios com você, motivo pelo qual é importantíssimo conhecer o comportamento dos clientes.”

Em qualquer programa de relacionamento, é preciso analisar todos os pontos de contato possíveis com os clientes, levar em consideração as mensagens da concorrência, testar a frequência ideal e oferecer aos clientes os produtos certos, garantido-lhes também uma prestação de serviços de qualidade.

As condições propícias ao desenvolvimento do relacionamento são esclarecidas por Barnes (2002, p.153):

“As empresas que procuram formar relacionamentos com seus clientes verão que não é fácil conduzir o cliente para um relacionamento. Às vezes, os clientes podem ser cautelosos em relações aos motivos de uma empresa quando, de repente, começam a receber telefonemas, cartas e demonstrações de preocupação. Assim como nos relacionamentos pessoais, as pessoas tendem a evitar as investidas repentinas daqueles com os quais, até então, não mantinham relacionamentos próximos. As condições propícias à formação de relacionamentos existem. Entre elas estão o contato freqüente, a interação face a face, a comunicação bilateral, o conhecimento e a informação, a familiaridade, o envolvimento do cliente e capacidade de agregar valor.”

Embora nem todas estejam ao alcance de toda empresa, qualquer empresa pode tomar algumas providências no sentido de aumentar o contato com seus clientes, pedir suas opiniões e procurar saber seus interesses e agregar valor para eles melhorando o serviço. Fazendo isso de forma sistemática e discreta, as empresas podem conquistar a confiança de seus clientes, abordando assim uma das dimensões fundamentais de um relacionamento genuíno.

Conforme Barnes (2002, p.225), o relacionamento pode ser visto como fidelidade do cliente:

“O relacionamento com o cliente pode ser visto como compromisso ou fidelidade do cliente a longo prazo, o que resulta do fato do cliente estar satisfeito não apenas com os produtos e serviços da empresa, mas também com o tratamento que lhe é dispensado pela empresa e seus funcionários e maneira como ele se sente em decorrência de seu contato e associação com a empresa.”

Daí os relacionamentos serem uma decorrência da constante satisfação dos clientes. Entretanto, poucas empresas medem a saúde desse relacionamento. Poucas empresas sabem o custo de perder um cliente ou a recompensa em cultivar relacionamentos consistentes e duradouros com ele.

A compensação de um relacionamento consistente com os clientes, também é citada por Barnes (2002, p. 238):

“Para se convencer do valor do investimento na criação e manutenção de relacionamentos com os clientes, a gerência precisa ver a compensação gerada por esse investimento. Deve ficar claro que o lançamento de um programa de gerenciamento de relacionamento que leve um cliente de uma pontuação de, digamos, 75 pontos para 85 em uma escala de eqüidade no relacionamento irá gerar uma determinada recompensa para a empresa. Será necessário um investimento da parte da empresa que gerencia os relacionamentos com seus clientes de forma estratégica. Esse investimento virá de forma de recursos humanos, comunicações e programas de melhoria de serviço desenvolvidos para criar valor para o cliente, levar a um maior nível de satisfação e a uma maior probabilidade de retenção de clientes através da criação de relacionamentos.”

Os relacionamentos mais fortes, refletidos pelo maior grau de proximidade, pelo tom emocional positivo mais elevado e pela pontuação geral mais alta no índice de eqüidade no relacionamento, irão gerar maiores recompensas em cada uma das medidas de resultados ou compensações. Geralmente, é o grau de tais recompensas que surpreende os clientes.

Fazer mais negócios com os clientes existentes é uma forma de relacionamento e fidelização defendida por Prushan (1999, p.97):

“Parte do processo para reter clientes existentes consiste em conseguir fazer mais negócios com eles. Quanto maior o volume de negócios que você conseguir realizar com cada cliente, quanto maior o número de produtos ou serviços lhes fornecer, maior a probabilidade de eles se manterem fiéis a você.”

Fazer com os clientes todos os negócios possíveis e conseguir uma fatia maior do mercado é a forma adequada para um relacionamento duradouro e para fidelização do cliente.

O desenvolvimento e fortalecimento dos relacionamentos também são defendidos por Prushan (1999, p. 108):

“O relacionamento é um princípio de negócios bastante conhecido. Os compradores não gostam de comprar de estranhos. Cabe a nós nos tornarmos logo conhecidos. Antigamente isso poderia significar vários almoços, um jantar ocasional, um generoso presente de Natal, entradas para o teatro e ingressos para os jogos do campeonato. Essas coisas ainda podem ser importantes, mas, no mundo dos negócios globalizado e politicamente correto de hoje, o vendedor generoso poderia descobrir que o cliente está por demais ocupado para lhe ceder esse tempo ou por demais temeroso de perder o emprego para aceitar presentes. Além disso, a maioria dessas práticas tem menos a ver com relacionamentos do que com bajulação em troca de gastos que podem ser deduzidos dos impostos.”

Acima de tudo, o melhor modo de se relacionar é oferecendo bons produtos e serviços pontualmente, por um preço justo. Os clientes procuram um bom atendimento e com qualidade.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo realizado do ponto de vista de seus objetivos caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritiva.

Sobre as pesquisas exploratórias, esclarece Gil (1999, p. 43):

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

O conceito será aplicado no presente estudo, através do levantamento bibliográfico e documental, entrevistas padronizadas e análise dos dados. O desenvolvimento terá como objetivo proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do tema.

SANTOS (1999, p.26) também esclarece sobre as pesquisas exploratórias:

“Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área e outros instrumentos.”

A exploração de material bibliográfico e pesquisa sobre produtos e serviços que são importantes para a fidelização dos clientes de instituições financeiras serão amplamente abordados no desenvolvimento do trabalho.

GIL (1999, p.43) esclarece ainda que as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação ampla, “Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seus esclarecimentos e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos”.

De acordo com o mesmo autor, “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (1999, p.44).

Também sobre as pesquisas descritivas esclarece Santos (1999, p. 26):

“Após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno. Por isso a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato, fenômeno ou problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato, fenômeno ou problema escolhido.”

Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. No presente estudo foi realizada a pesquisa através da opinião dos clientes, objetivando estabelecer os fatores que os tornam fiéis à organização.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, os métodos utilizados foram: o quantitativo e o qualitativo.

Para definir o método quantitativo, Richardson (1999, p. 70), escreve:

“O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão e de outros instrumentos.”

MOREIRA (2002, p.30), também esclarece sobre método quantitativo:

“Dentro dos domínios da pesquisa quantitativa não-experimental, o tipo mais comum de pesquisa é o assim chamado levantamento amostral, em que as variáveis são medidas através de questionários ou escalas aos quais os sujeitos respondem. Evidentemente, tais sujeitos foram escolhidos previamente de acordo com certas características, isto é, variáveis de interesse para a pesquisa.”

Utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. Foi aplicado no levantamento e interpretação dos dados estatísticos do presente estudo.

Outro método utilizado para analisar pesquisas é o qualitativo, assim definido por Richardson (1999, p.79):

“O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.”

Ao apresentar algumas características básicas da pesquisa qualitativa, Moreira (2002, p.57), justifica:

“Um foco na interpretação, em vez de na quantificação, geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo; ênfase na subjetividade, em vez de na objetividade, aceita-se que a busca de objetividade é um tanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes.”

Segundo os pontos apresentados pelo autor percebe-se que há flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, o pesquisador trabalha com situações complexas que não permitem a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir.

A orientação é para o processo e não para o resultado, a ênfase está no entendimento e não num objetivo predeterminado, como na pesquisa quantitativa. Existe a preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência. No reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa, admite-se que o pesquisador exerça influência sobre a situação de pesquisa e seja por ela também influenciado.

Com esse pressuposto, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Também foi utilizada no presente estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A definição do universo ou população, no entender de Richardson (1999, p. 157):

“É o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade, toda produção de refrigeradores de uma fábrica, todos os cachorros de determinada raça em certo setor de uma cidade e outros.”

A agência foco do estudo, tem 28 funcionários. No presente estudo foram entrevistados 14, que fazem parte da amostragem não-probabilística intencional, em função de ocuparem funções que estão diretamente relacionadas com o atendimento dos clientes.

As características da amostragem não-probabilística, são demonstradas por Rea (2000, p. 149):

“A característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo a ser selecionado como parte da amostra. Portanto, não há certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial. Sem essa igualdade, o pesquisador não pode analisar a amostra em termos da distribuição normal. Portanto, os dados da amostra não podem ser usados para qualquer generalização além da mesma, porque o grau de erro de amostragem a ela associado não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade.”

A amostragem por tipicidade ou intencional é esclarecida por Gil (1999, p.104):

“A amostragem por tipicidade ou intencional também constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.”

Na amostra apresentada foram entrevistados os 14 funcionários da agência que diante das justificativas apresentadas representam a população.

Para a pesquisa externa a população considerada foi composta pelos clientes que possuem conta corrente e movimentam na agência do Banco Itaú S/A – Foz do Iguaçu – Centro, que atualmente totalizam 5.900.

Quanto à amostra, foi definida como do tipo probabilística, aleatória simples. Conforme Richardson (1999, p.160), “Nas amostras probabilísticas, em princípio, todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de ser escolhido.”

A representatividade da população nessas amostras é guiada pelas leis da probabilidade. Isso quer dizer que, de acordo com o modo como se seleciona a amostra em relação à população, ela terá uma probabilidade adequada de ser representativa da população.

Conforme Rea (2000, p.125), “Na maior parte dos casos, o pesquisador ficará satisfeito escolhendo o nível de confiança de 95%, o que significa um risco de 5% de o intervalo de confiança estar incorreto.”

A fórmula para cálculo do tamanho da amostra, conforme Richardson (1999, p. 170), é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra.

S2 = Nível de confiança (95% equivalente a 2 sigmas).

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem.

q = 100 – p (em percentagem).

N = Tamanho da população = 5.900.

E2 = Erro de estimação permitido = 5%.

Cálculo:

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50 \quad \times \quad 5.900}{25 \times 5.899 \quad + \quad 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{59.000.000}{157.475}$$

$$n = 375$$

Após as definições de Richardson e o cálculo apresentado, optou-se pela entrevista de 375 clientes que possuem e movimentam conta corrente na agência bancária.

No presente estudo foram realizadas entrevistas pessoais e os elementos da amostra foram selecionados de forma que qualquer um que estava na agência pudesse ser entrevistado.

Conforme Rea (2000, p. 20), “As entrevistas pessoais são estruturadas para permitir ao entrevistador solicitar informações diretamente do entrevistado.”

### 3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Conforme Gil (1999, p. 72), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados.” As entrevistas para coleta de dados foram realizadas, tendo como procedimento técnico o estudo de caso.

A origem do termo “estudo de caso” conforme Barros (2000, p. 95), “remonta à pesquisa médica e psicológica referindo-se à análise minuciosa de um caso individual”. A presente dissertação relata um estudo de caso, referente ao atendimento das necessidades dos clientes de uma agência bancária e a fidelização destes.

Um questionário foi elaborado e aplicado no mês de março/2002, sobre os fatores que fidelizam o cliente. As entrevistas foram realizadas com os 14 funcionários, definidos como amostra, da agência Foz do Iguaçu-Centro do Banco Itaú S/A. Dos itens apresentados, os que foram apontados por 50% ou mais dos entrevistados como importantes na fidelização de clientes passaram a integrar o questionário que foi apresentado ao cliente externo. Os demais itens foram desprezados, por não terem sido considerados importantes pelos funcionários entrevistados.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os de fontes primárias, através de questionário com perguntas fechadas e os de fontes secundárias através de pesquisa bibliográfica.

Para esclarecer sobre perguntas fechadas, buscou-se embasamento em Richardson (1999, p. 19), que diz:

“Questionários de perguntas fechadas, são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos.”

Também Rea (2000, p.44), esclarece sobre as vantagens das perguntas fechadas:

“Há várias vantagens nas perguntas fechadas. Uma delas é que o conjunto de alternativas de resposta é uniforme e portanto facilita comparações entre os entrevistados. Outra vantagem é que a lista fixa de possibilidades de resposta tende a tornar a pergunta mais clara para o entrevistado. Caso ele tenha alguma dúvida sobre a pergunta, ela pode ser esclarecida pelas categorias de respostas.”

O questionário aplicado foi composto por uma série ordenada de perguntas fechadas, que foram efetuadas por um entrevistador e respondidas verbalmente pelo entrevistado.

Também utilizou-se como forma de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica que, conforme Barros (2000, p.70):

“A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado. Para realizar uma pesquisa bibliográfica, é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já públicos. Nesse sentido, é relevante levantar e selecionar conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet e outros.”

A pesquisa bibliográfica do presente trabalho foi realizada através da leitura de livros sobre os assuntos que o fundamentaram, revistas especializadas e Internet.

Conforme Barros (2000, p.89), “A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas.” Uma vez definido o assunto a ser investigado e identificados os participantes segue-se a coleta de dados.

Também sobre a pesquisa de campo, Barros (2000, p. 70), esclarece:

“O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo.”

Os dados pesquisados com os clientes da agência bancária com relação à satisfação das necessidades e dos fatores que influenciam na fidelização, foram colhidos pelo entrevistador através do questionário de perguntas fechadas.

### 3.4 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário externo aplicado aos entrevistados tem 2 blocos. O bloco 1 com questões sobre o perfil do entrevistado e o bloco 2 com as questões envolvendo os fatores que caracterizam a fidelização dos clientes.

De acordo com Gil (1999, p. 137), “Depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente deverá passar por uma prova preliminar, a fim de evidenciar possíveis falhas na redação”. O pré-teste foi realizado mediante a aplicação do questionário junto a 15 clientes, com perguntas fechadas, porém não houve necessidade de alterações, em função dos entrevistados não terem apresentado dificuldades e pelo fato de que as respostas estavam apresentadas de forma objetiva e clara.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise teve como objetivo organizar e sumariar os dados coletados que foram agrupados e processados de forma estatística para apresentação em tabelas e gráficos de forma tal que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.



A interpretação teve como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que foi feito mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos de forma quantitativa e qualitativa.

## 4 RESULTADOS

Os resultados estão apresentados através da caracterização da empresa em estudo e da pesquisa interna e externa em tabelas e gráficos, com o objetivo de fornecer de forma clara a análise dos dados pesquisados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

O estudo foi realizado em uma agência do Banco Itaú S.A., que possui 2.263 agências, 926 postos de atendimento, 14.425 caixas eletrônicos, 44.161 funcionários e 8.800.000 clientes no Brasil. A agência em estudo é a Foz-Centro, localizada em Foz do Iguaçu-Pr., possui 28 funcionários e 5.900 clientes, é caracterizada por clientes de varejo e principalmente funcionários públicos.

O Banco Itaú foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito. Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal, o Itaú ingressou num período de fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

A década de 70 foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial.

Na década de 80 o conturbado ambiente político e econômico do país aconselhavam o retorno ao crescimento interno. O Itaú adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães.

No final da década de 80, o Itaú foi dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto, o Itaú estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

A década de 90 começou com um novo ciclo organizacional, que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica.

No ano de 1993 para orientar sua ação social e marcar seu compromisso de cidadania empresarial, o Itaú cria o Programa de Apoio Comunitário, atual Programa Itaú Social. Em 1994 foram fundados os Bancos Itaú Europa, Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro liderado pelo Banco Itaú.

Na seqüência em 1995 é inaugurada a nova sede do Instituto Itaú Cultural que iniciou suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileiras e tem início a nova fase de expansão por meio de aquisições. O Itaú adquire o BFB – Banco Francês e Brasileiro, reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e coporate banking.

A aliança estratégica com o Bankers Trust New York é realizada em 1996 e deu origem ao Itaú Bankers Trust Banco de Investimento, atual Itauvest Banco de Investimento.

A aquisição do Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela holding Itaúsa Portugal é feita em 1997. Esta holding detém também importante participação no Banco BPI, uma das maiores organizações bancárias de Portugal. A compra do Banco Del Buen Ayre, em 1998, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú no Mercosul.

No período de 1997 a 2001, numa bem sucedida seqüência de participações em leilões de privatizações de bancos estaduais o Itaú adquire o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001). É criada a Fundação Itaú Social (2000), para garantir recursos, de modo permanente para a implementação dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo Programa Itaú Social.

Em 2002 o Itaú associou-se ao grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A..O BBA é um banco de sucesso, com histórico de alta rentabilidade, que atua no segmento de atacado fornecendo aos seus clientes corporativos e private produtos e serviços de administração de fundos, corretora, financeira e banco de investimentos. A especialização do BBA no segmento de grandes clientes, aliada à competência do ITAÚ na prestação de serviços e em operações financeiras, ao forte relacionamento com clientes corporativos e à sua sólida base de capital, resultará na criação de um novo banco, o Banco ITAÚ BBA S.A. (ITAÚ BBA).

Também em 2002, o Itaú adquiriu o Banco Fiat S.A., que concentrará, no Brasil, as operações de financiamento e leasing de veículos, serviços financeiros e administração de consórcio da marca Fiat.

O Banco Itaú foi a instituição que obteve o maior lucro do sistema financeiro nacional no último ano. Possui 13 milhões de contas correntes e 8,5 milhões de contas poupança. É o maior emissor de cartões Mastercard do Brasil, maior custodiante de ações. Possui 56,2 bilhões de recursos administrados. Tem 3.288 pontos de venda e a maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais.

O objetivo fundamental das estratégias que presidem a gestão do Banco Itaú tem sido direcionado a um balanceamento equilibrado de crescimento com rentabilidade, buscando sempre criar valor para o acionista no longo prazo.

Atualmente, é o segundo maior banco privado nacional, com patrimônio líquido de R\$ 8,3 bilhões e ativos de R\$ 87,0 bilhões ao final de março de 2002, sendo uma organização estritamente direcionada para o negócio bancário e seus correlatos. É um banco múltiplo, que opera as carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Tem posição destacada também nas áreas de leasing, custódia, corretagem de valores mobiliários, na administração de fundos de investimento e recursos de terceiros, em seguros, capitalização, previdência privada, câmbio, coporate finance e financiamento ao comércio exterior.

Os investimentos no exterior de US\$ 2,0 bilhões qualificam o Itaú como um canal de integração das empresas nacionais ao cenário internacional, destacando-se a presença na Argentina, Europa, EUA e Cayman.

A consistente performance, a imagem confiável e a melhoria constante na qualidade dos serviços prestados estão intrinsecamente relacionados aos investimentos em tecnologia do Itaú. Tecnologia, com qualidade, é uma prioridade no Itaú, como se pode depreender dos investimentos de R\$ 2,1 bilhões efetuados nos últimos 5 anos e das 27 certificações ISO 9000.

Essa política não apenas posiciona o Itaú na primeira linha da competição mundial em tecnologia bancária, como é responsável por significativas reduções de custos e aumentos de produtividade. Atualmente mais de 76% de todas as transações realizadas por 8,8 milhões de clientes ativos são feitas por meio de auto-atendimento.

Apesar de ser reconhecido como Banco Eletrônico, o Itaú acredita que as pessoas são a base da construção do capital intelectual da Organização. Atrair, desenvolver e reter talento humano têm sido prioridades superiores.

As fontes fundamentais de geração de conhecimento e valor numa organização contemporânea são as pessoas que a compõem. Gerar valor para os colaboradores passa a ser uma diretriz essencial para a sobrevivência de uma organização e estabelece uma nova relação entre a organização e seus colaboradores.

O Itaú tem priorizado a atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Os investimentos em desenvolvimento e treinamento dos funcionários evoluíram em relação ao ano anterior. Contribuindo para a formação e o desenvolvimento de seus funcionários, o Itaú concedeu mais de 2 mil bolsas de estudo para cursos de graduação, pós-graduação e extensão universitária.

Os programas de capacitação visam desde o treinamento básico para os postos iniciais do Banco, formação e desenvolvimento de gerentes das áreas comercial e operacional, desenvolvimento da gerência média, até a preparação de funcionários para assumir postos-chave na organização por meio de cursos de mestrado e de MBA em escolas de primeira linha, tanto no Brasil como no exterior.

O auto desenvolvimento dos funcionários também é incentivado por meio do Centro Itaú de Educação Gerencial que abrange em seu acervo livros, textos, fitas de vídeo e áudio e kits que auxiliam tanto no aperfeiçoamento profissional como pessoal dos funcionários.

Com o apoio dos resultados da pesquisa realizada com funcionários e dentro do processo de permanente atualização, o Itaú está revendo todos os cursos oferecidos de forma a adequá-los cada vez mais às necessidades do Banco e expectativas das pessoas. Está em implantação, também, o treinamento à distância (e-learning), utilizando avançadas técnicas computadorizadas, visando ampliar o acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades específicas.

O Banco apóia ainda projetos sociais e culturais realizados por intermédio do Programa Itaú Social e do Instituto Cultural. Esse posicionamento reforça a convicção da Organização de que ações positivas realizadas pela sociedade civil em busca de soluções para os problemas sociais, representam decisiva contribuição para o desenvolvimento social, cultural e econômico do país.

A visão do Itaú é ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.

A visão Itaú não é apenas o seu norte estratégico. Também descortina o futuro e a forma como a empresa articula os desafios de ordem ética, social, ambiental e econômica no desenvolvimento de suas atividades, orientando o processo de tomada de decisão.

As principais políticas do Itaú incluem:

- O estrito foco no negócio bancário; o crescimento contínuo e sustentado; a liderança em performance, enfatizando os aspectos qualitativos dos resultados.
- A transparência nas relações com o público, investidores e mercado; a ética nos negócios; a imagem de solidez e confiabilidade; o rigoroso controle de riscos de imagem, operacionais e de mercado.
- A tecnologia no estado da arte, em todos os seus setores de atuação; alianças e parcerias estratégicas com os melhores parceiros do mercado.
- A acumulação de aprendizagem organizacional e capital intelectual; a agressividade mercadológica; a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos humanos; a qualidade diferenciada em todas as suas operações.

Em sua trajetória de 56 anos, o Itaú sempre atuou segundo fortes valores de sua cultura: respeito pela pessoa humana; observância estrita das leis e dos regulamentos; busca permanente do desenvolvimento.

A preocupação do Banco Itaú em adotar elevados padrões éticos ocupa cada vez mais destaque entre as principais diretrizes da organização. Na mesma proporção, aumenta a cada dia o nível de exigência quanto à integridade pessoal e profissional dos seus administradores e funcionários.

A implementação do Código de Ética, em 2000, reforçou estes valores, orientando funcionários e colaboradores em sua conduta pessoal e profissional com todos os públicos com os quais o Banco se relaciona.

O Itaú tem compromisso com programas de qualidade. As certificações ISO 9001 (versão 2000) e ISO 9002 (versão 1994) são comprovações formais de que todas as atividades relacionadas à qualidade do produto ou serviço certificado foram planejadas, implantadas e controladas de acordo com norma de reconhecimento internacional.

A comprovação do atendimento aos requisitos das normas ISO 9001 e ISO 9002 se dá mediante auditorias documentais e de campo, periodicamente realizadas por Organismos Certificadores Credenciados.

O conjunto de requisitos a ser atendido, apresenta foco no atendimento às necessidades dos clientes, na gestão da operação, atribuindo ações de gerenciamento nas fases de projeto, quando aplicável, produção, instalação, ensaios e serviços associados de pré ou pós-venda, promovendo a melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Para oferecer a seus clientes atendimento e produtos especializados, o Banco Itaú introduziu em 1993 um modelo de segmentação de mercado.

A segmentação classifica como clientes do mercado corporativo as empresas com vendas anuais acima de R\$ 100 milhões, do mercado médio as empresas com vendas anuais entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões, pequenas empresas com vendas anuais entre R\$ 500 mil e R\$ 10 milhões e no varejo micro empresas com vendas anuais abaixo de R\$ 500 mil.

As pessoas físicas, com investimentos financeiros acima de R\$ 1 milhão formam o mercado private, e os com renda mensal superior a R\$ 5.000 compõe o segmento Personnalité Itaú.

Os clientes corporativos são atendidos pela Área Itaucorp e os clientes do mercado médio pela Área Itaú Empresas, unidades autônomas do Banco operando sob a responsabilidade de gestores específicos.

Os clientes do mercado de varejo são atendidos através das agências sob a responsabilidade da Área de Operação Comercial das Agências. Os clientes do private banking são atendidos pelo Itaú Private Bank, um setor do Banco atuando sob a responsabilidade da Área de Investimentos.



## 4.2 PESQUISA INTERNA

Resultado do questionário interno sobre os fatores que fidelizam o cliente.

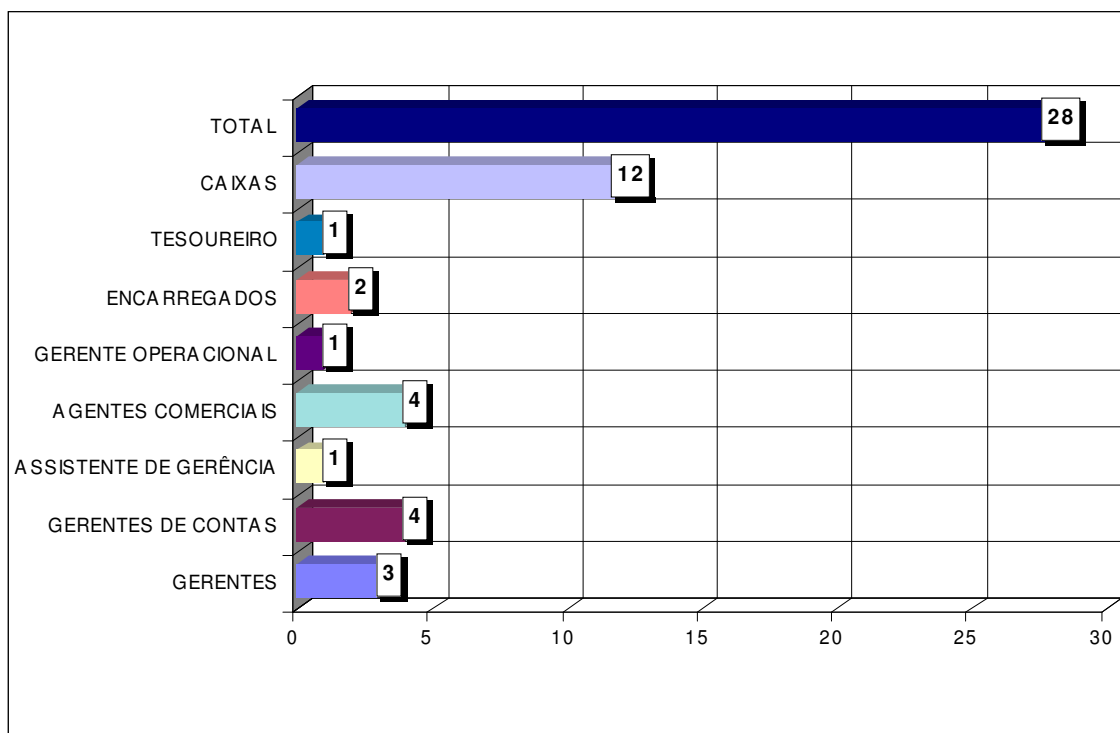
Tabela 1 – Composição do quadro de funcionários da agência

<b>QUADRO DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>QUANT.</b>
GERENTES	<b>3</b>
GERENTES DE CONTAS	<b>4</b>
ASSISTENTE DE GERÊNCIA	<b>1</b>
AGENTES COMERCIAIS	<b>4</b>
GERENTE OPERACIONAL	<b>1</b>
ENCARREGADOS	<b>2</b>
TESOUREIRO	<b>1</b>
CAIXAS	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

A Instituição Bancária objeto deste estudo, para seu funcionamento conta com 28 funcionários, distribuídos nas diversas funções necessárias à prestação de seus serviços.

Gráfico 1 – Número de funcionários da agência em função do cargo



Fonte: Dados primários, 2002.

A concentração maior, na proporção de 12% destaca-se na função caixa, que caracteriza-se como sendo de atendimento pessoal ao cliente.

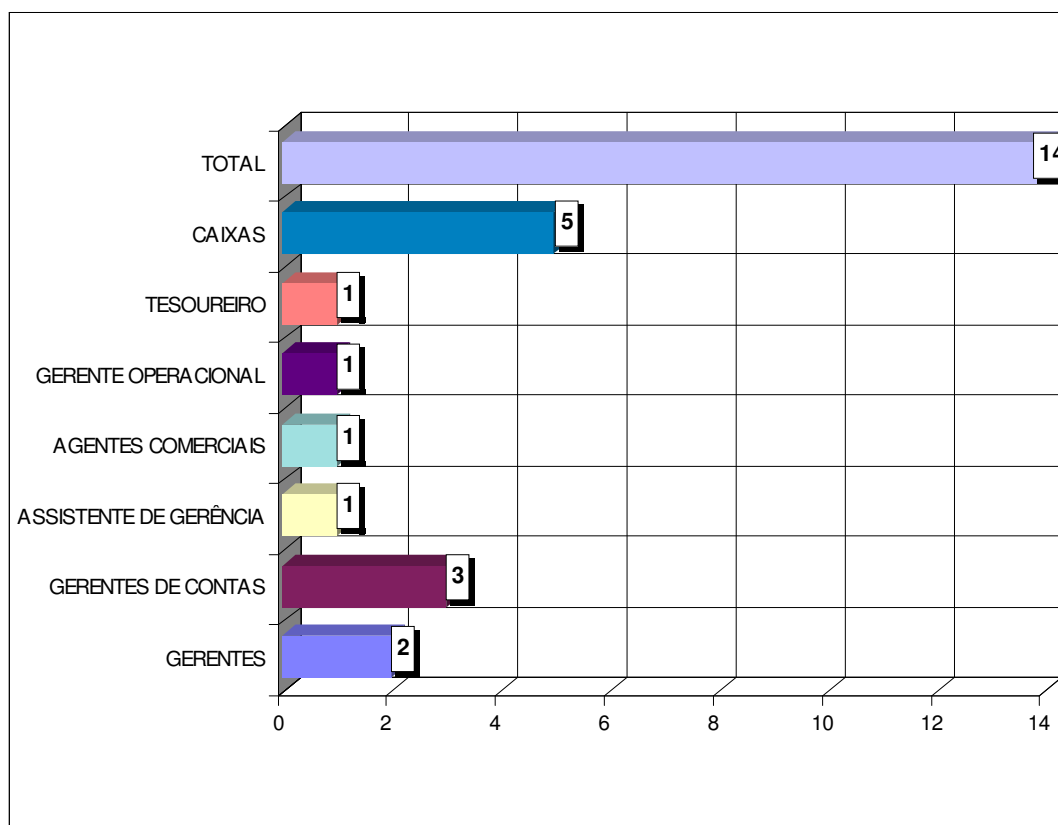
Tabela 2 – Funcionários entrevistados

<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>QUANT.</b>
GERENTES	2
GERENTES DE CONTAS	3
ASSISTENTE DE GERÊNCIA	1
AGENTES COMERCIAIS	1
GERENTE OPERACIONAL	1
TESOUREIRO	1
CAIXAS	5
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

Para efeito da pesquisa interna, optou-se por uma amostra que abrangesse todos os funcionários que estivessem em contato direto com clientes. A tabela demonstra a composição da amostra selecionada.

Gráfico 2 – Número de funcionários entrevistados



Fonte: Dados primários, 2002.

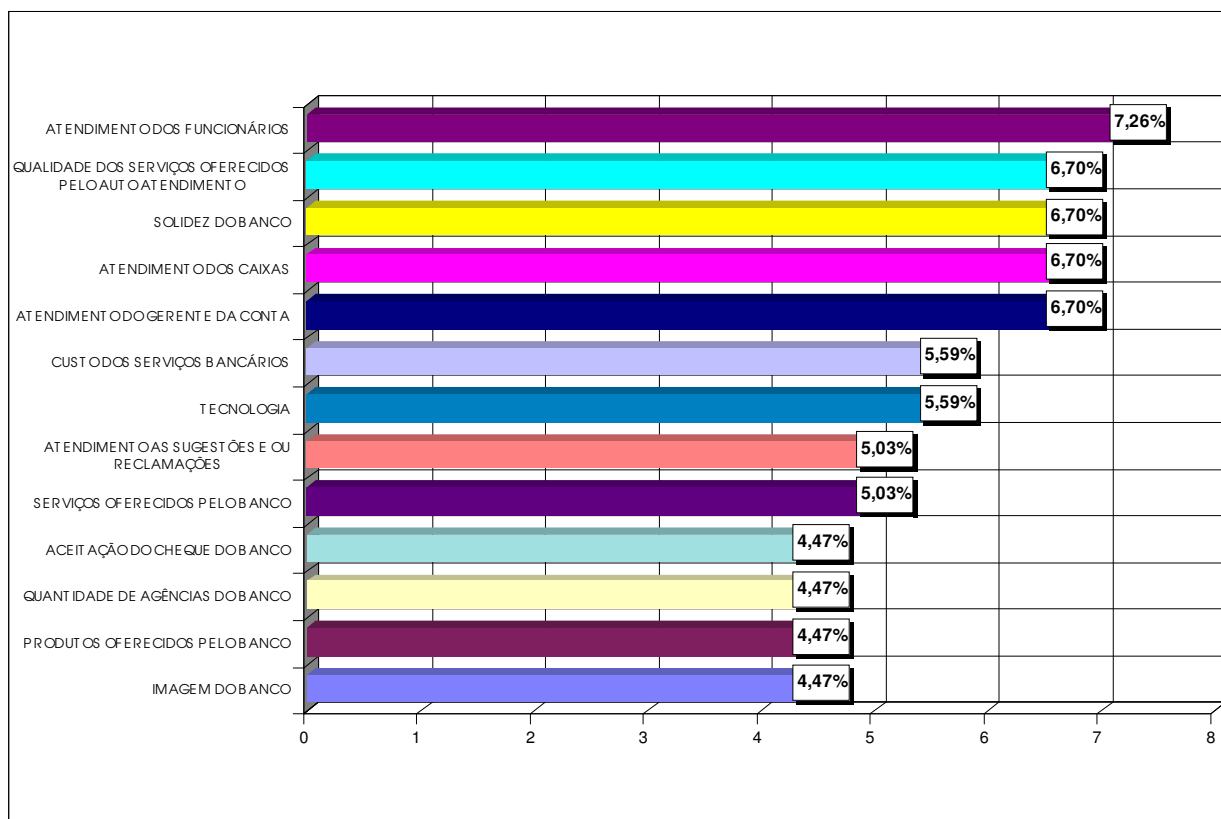
Foram entrevistados 14 funcionários da agência em estudo, sendo que destes 05 atuam na função de caixa e os demais estão distribuídos nas demais funções.

Tabela 3 – Fatores que influenciam na manutenção de clientes na agência

RESPOSTAS	QUANT .
ATENDIMENT O DOS FUNCIONÁRIOS	13
ATENDIMENT O DO GERENTE DA CONTA	12
ATENDIMENT O DOS CAIXAS	12
SOLIDEZ DO BANCO	12
QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO AUTO ATENDIMENT O	12
TECNOLOGIA	10
CUST O DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	10
SERVIÇOS OFERECIDOS PELO BANCO	9
ATENDIMENT O AS SUGEST ÕES E OU RECLAMAÇÕES	9
IMAGEM DO BANCO	8
PRODUT OS OFERECIDOS PELO BANCO	8
QUANTIDADE DE AGÊNCIAS DO BANCO	8
ACEIT AÇÃO DO CHEQUE DO BANCO	8
QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA INTERNET	7
TEMPO DE CONTA	6
DISPONIBILIDADE DE EMPRÉSTIMOS	6
TAXAS PAGAS PELO BANCO NAS APLICAÇÕES FINANC.	6
QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO TELE/FAX	5
LOCALIZAÇÃO DA AGÊNCIA	4
RECEBIMENT O DE SALÁRIO	4
QUANTIDADE DE CAIXAS ELETRÔNICOS	4
CONDIÇÃO DE CLIENTE ESTRELA	3
ACEIT AÇÃO DO CARTÃO DE CRÉDITO DO BANCO	3

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 3 – Fatores que influenciam na manutenção de clientes na agência



Fonte: Dados primários, 2002.

Na entrevista realizada junto aos funcionários, evidenciou-se os itens mais valorizados na concepção destes. O atendimento dos funcionários é o primeiro, apontado por 13 dos entrevistados, que representa 7,26% dos itens. Na sequência foram citados os itens: atendimento do gerente da conta, atendimento dos caixas e qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento, por 12 funcionários, cada item representa 6,70%. Após são apresentados os demais itens. Ficou evidenciado que o atendimento é o item apontado como o mais importante pelos funcionários.

#### 4.3 PESQUISA EXTERNA

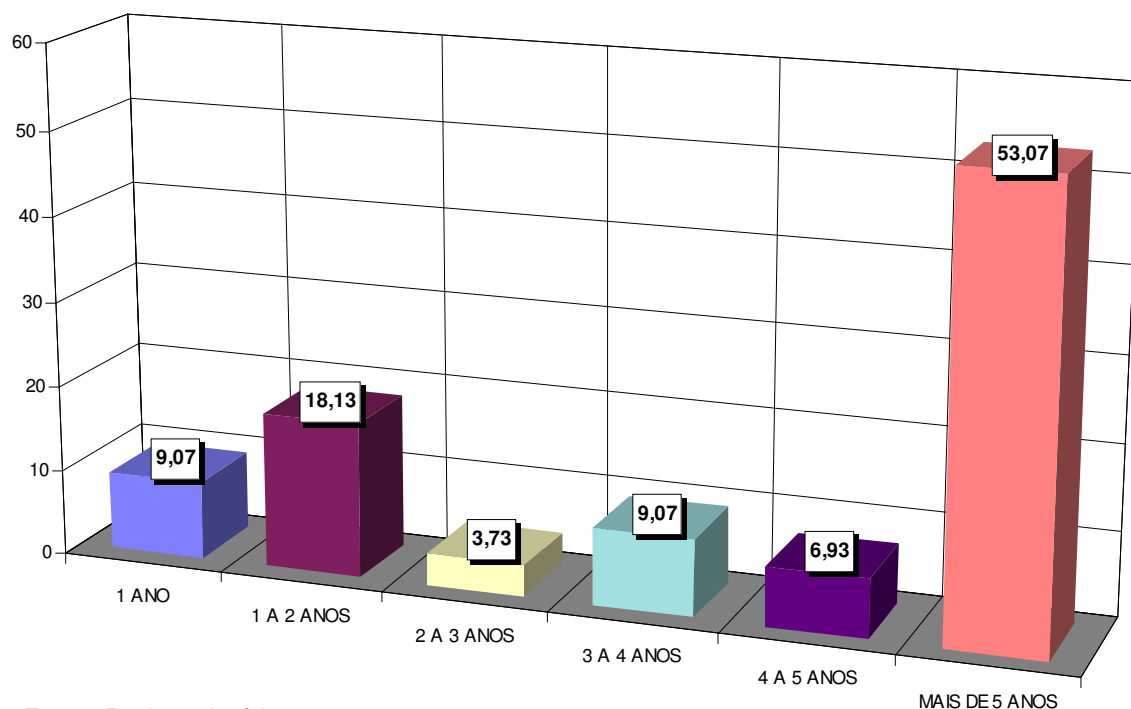
A coleta dos dados da pesquisa externa foi realizada pela empresa Konsulta Instituto de Pesquisa, no período de 25/05/2002 a 31/05/2002 junto aos clientes da agência centro do Banco Itaú S/A., localizada a Av.J.K., n.140, em Foz do Iguaçu-Pr. Foram coletadas aleatoriamente 375 amostras.

Tabela 4 – Tempo de relacionamento do cliente com a agência

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
1 ANO	4,27	4,80	4,00	1,60	3,47	<b>9,07</b>
1 A 2 ANOS	6,40	11,73	7,73	3,47	6,93	<b>18,13</b>
2 A 3 ANOS	2,40	1,33	0,27	2,40	1,07	<b>3,73</b>
3 A 4 ANOS	4,53	4,53	2,40	2,67	4,00	<b>9,07</b>
4 A 5 ANOS	2,40	4,53	1,87	2,13	2,93	<b>6,93</b>
MAIS DE 5 ANOS	28,80	24,27	7,73	17,33	28,00	<b>53,07</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 4 – Tempo de relacionamento do cliente com a agência



Fonte: Dados primários, 2002.

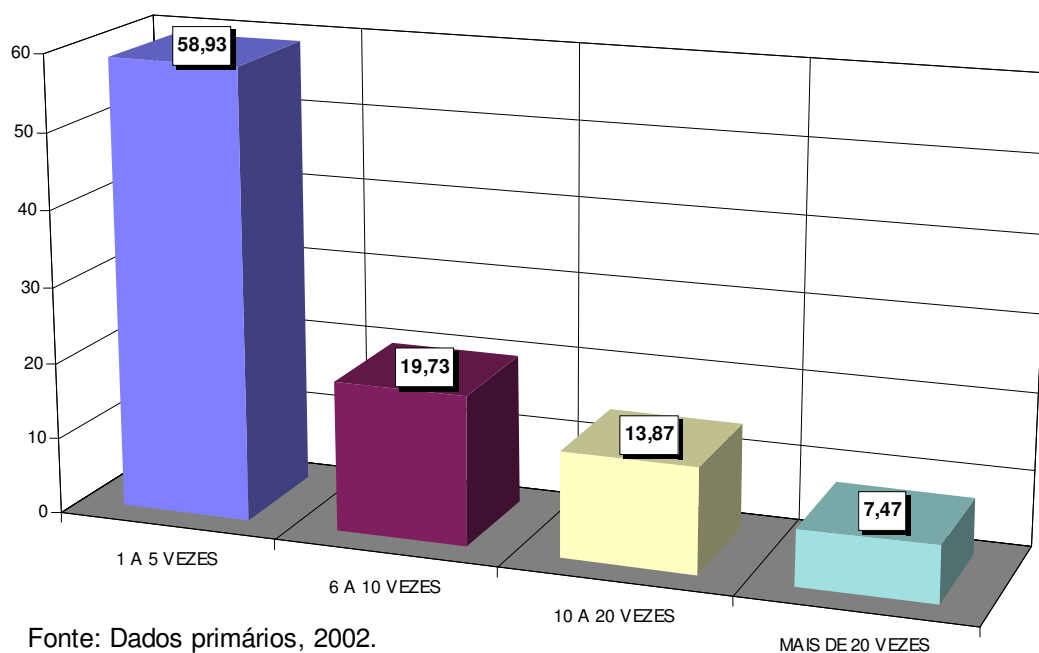
Com relação ao tempo que são clientes da agência, ficou evidenciado que 53,07% dos entrevistados são clientes da agência há mais de 5 anos, sendo que destes 28,80% são do sexo masculino e 24,27% do feminino. Deste percentual 28% apresentam-se na faixa etária superior a 40 anos. A segunda maior concentração é de entrevistados que são clientes da agência no período de 1 a 2 anos, que totalizam o percentual de 18,13%.

Tabela 5 – Frequência mensal do cliente na agência

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
1 A 5 VEZES	28,00	30,93	13,60	17,60	27,73	58,93
6 A 10 VEZES	12,00	7,73	2,67	8,00	9,07	19,73
10 A 20 VEZES	5,33	8,53	6,13	2,40	5,33	13,87
MAIS DE 20 VEZES	3,47	4,00	1,60	1,60	4,27	7,47

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 5 – Frequência mensal do cliente na agência



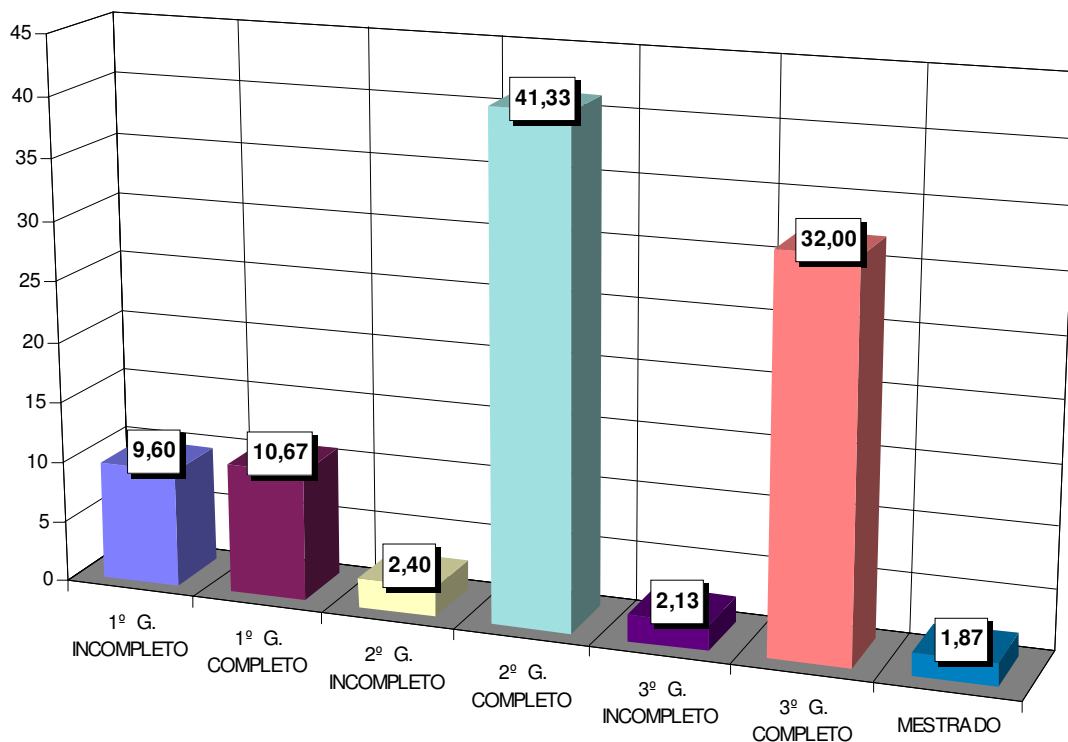
No grupo de entrevistados 58,93% freqüentam a agência de 1 a 5 vezes por mês, sendo deste percentual 28% do sexo masculino e 30,93% do feminino. A faixa etária predominante está acima de 40 anos de idade, que totaliza 27,73% do total.

Tabela 6 – Grau de escolaridade dos clientes

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
1º G. INCOMPLETO	6,13	3,47	1,33	2,13	6,13	9,60
1º G. COMPLETO	4,27	6,40	1,87	3,47	5,33	10,67
2º G. INCOMPLETO	1,60	0,80	0,80	0,53	1,07	2,40
2º G. COMPLETO	21,33	20,00	10,67	14,93	15,73	41,33
3º G. INCOMPLETO	1,60	0,53	0,00	1,60	0,53	2,13
3º G. COMPLETO	13,60	18,40	8,80	6,93	16,27	32,00
MESTRADO	0,27	1,60	0,53	0,00	1,33	1,87

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 6 – Grau de escolaridade dos clientes



Fonte: Dados primários, 2002.

Dos entrevistados 41,33% possuem o 2. grau completo, sendo 21,33% do sexo masculino e 20% do feminino. Deste percentual 15,73% estão na faixa etária acima de 40 e 14,93% na faixa etária entre 26 e 39 anos. Possuem o 3. grau completo 32% dos entrevistados, 9,60% dos entrevistados possuem o 1. grau incompleto.

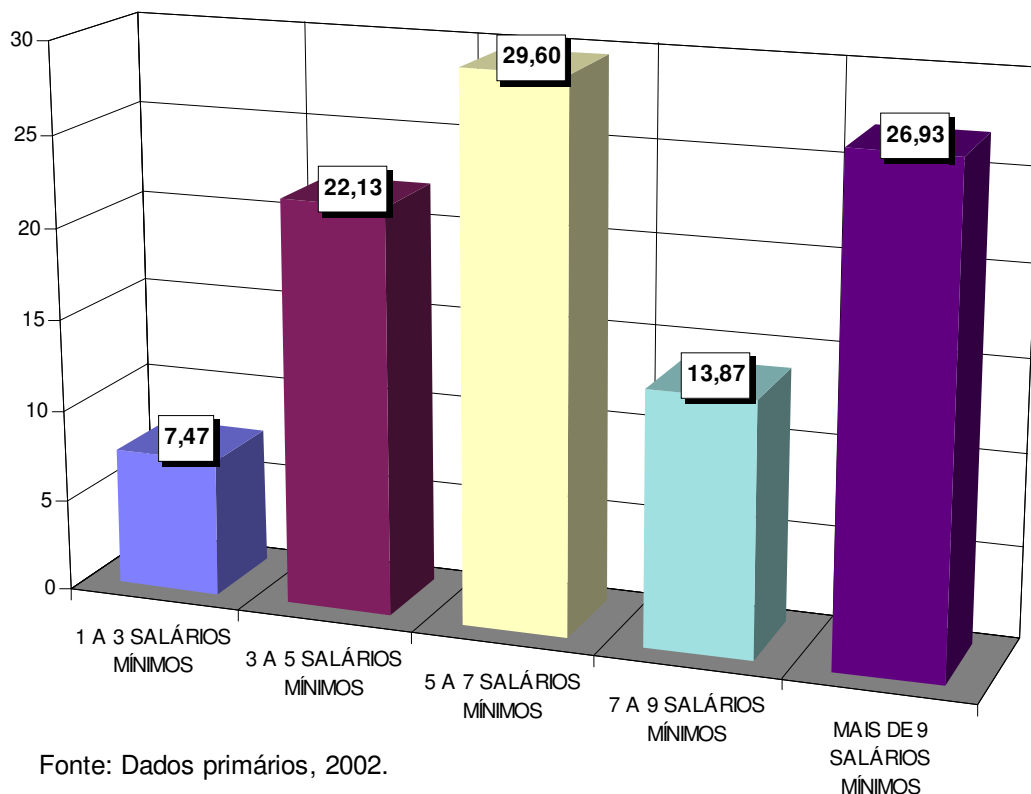
Tabela 7 – Renda mensal familiar dos clientes (em salários mínimos)

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
1 A 3 SALÁRIOS MÍNIMOS	3,20	4,27	2,40	1,33	3,73	7,47
3 A 5 SALÁRIOS MÍNIMOS	9,07	13,07	6,13	7,20	8,80	22,13
5 A 7 SALÁRIOS MÍNIMOS	14,13	15,47	6,93	10,67	12,00	29,60
7 A 9 SALÁRIOS MÍNIMOS	7,47	6,40	3,20	4,80	5,87	13,87
MAIS DE 9 SALÁRIOS MÍNIMOS	14,93	12,00	5,33	5,60	16,00	26,93

Fonte: Dados primários, 2002.



Gráfico 7 – Renda mensal familiar dos clientes (em salários mínimos)



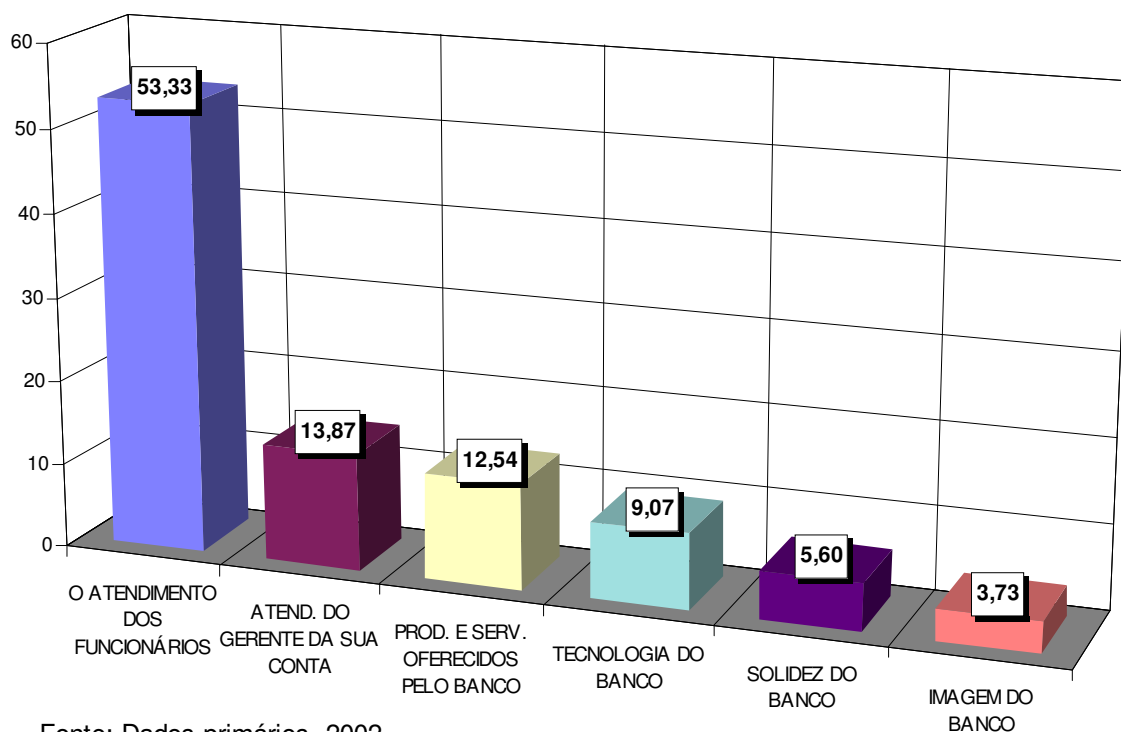
A renda mensal de 29,60% dos entrevistados está na faixa de 5 a 7 salários mínimos, destes, 14,13% são do sexo masculino e 15,47% do feminino. 26,93% dos entrevistados apresentam renda na faixa superior a 9 salários mínimos; 22,13%, na faixa de 3 a 5 salários mínimos.

Tabela 8 – Fatores que influenciam na fidelização do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
O ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	23,73	29,60	14,13	12,80	26,40	53,33
ATEND. DO GERENTE DA SUA CONTA	8,80	5,07	1,87	5,33	6,67	13,87
PROD. E SERV. OFERECIDOS PELO BANCO	6,14	6,40	2,40	5,06	5,07	12,54
TECNOLOGIA DO BANCO	3,73	5,33	2,67	1,87	4,53	9,07
SOLIDEZ DO BANCO	4,00	1,60	0,80	2,67	2,13	5,60
IMAGEM DO BANCO	1,07	2,67	1,87	0,53	1,33	3,73
QTDE AGÊNCIAS NO BRASIL	1,33	0,53	0,27	1,33	0,27	1,87

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 8 – Fatores que influenciam na fidelização do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

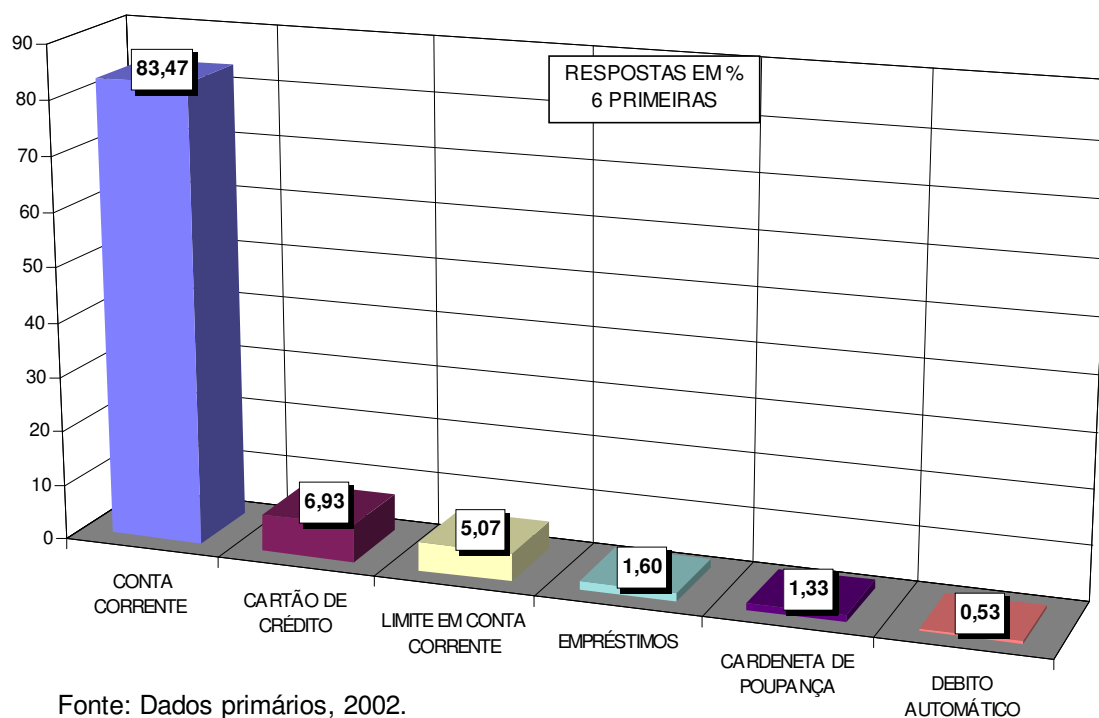
O fator que mais influencia na manutenção como cliente da agência, na opinião de 53,33% dos entrevistados, é o atendimento dos funcionários, sendo que deste percentual 23,73% são do sexo masculino e 29,60% do feminino. A faixa etária de 26,40% destes é acima de 40 anos. O atendimento do gerente da conta do cliente é o segundo fator e foi eleito por 13,87% dos entrevistados como o item mais importante. Os produtos e serviços oferecidos pelo Banco foram indicados por 12,54%. A tecnologia da instituição, foi apontada por 9,07%, a solidez por 5,60%, a imagem do Banco por 3,73%.

Tabela 9 – Principais produtos utilizados pelos clientes

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETARIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
CONTA CORRENTE	40,00	43,47	21,60	25,07	36,80	83,47
CARTÃO DE CRÉDITO	3,47	3,47	1,33	1,33	4,27	6,93
LIMITE EM CONTA CORRENTE	3,20	1,87	0,27	2,67	2,13	5,07
EMPRÉSTIMOS	0,53	1,07	0,80	0,53	0,27	1,60
CARDENETA DE POUPANÇA	0,53	0,80	0,00	0,00	1,33	1,33
DEBITO AUTOMÁTICO	0,53	0,00	0,00	0,00	0,53	0,53
PLANO DE PREVIDÊNCIA	0,53	0,00	0,00	0,00	0,53	0,53
INVESTIMENTOS	0,00	0,27	0,00	0,00	0,27	0,27
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	0,00	0,27	0,00	0,00	0,27	0,27

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 9 – Principais produtos utilizados pelos clientes



Fonte: Dados primários, 2002.

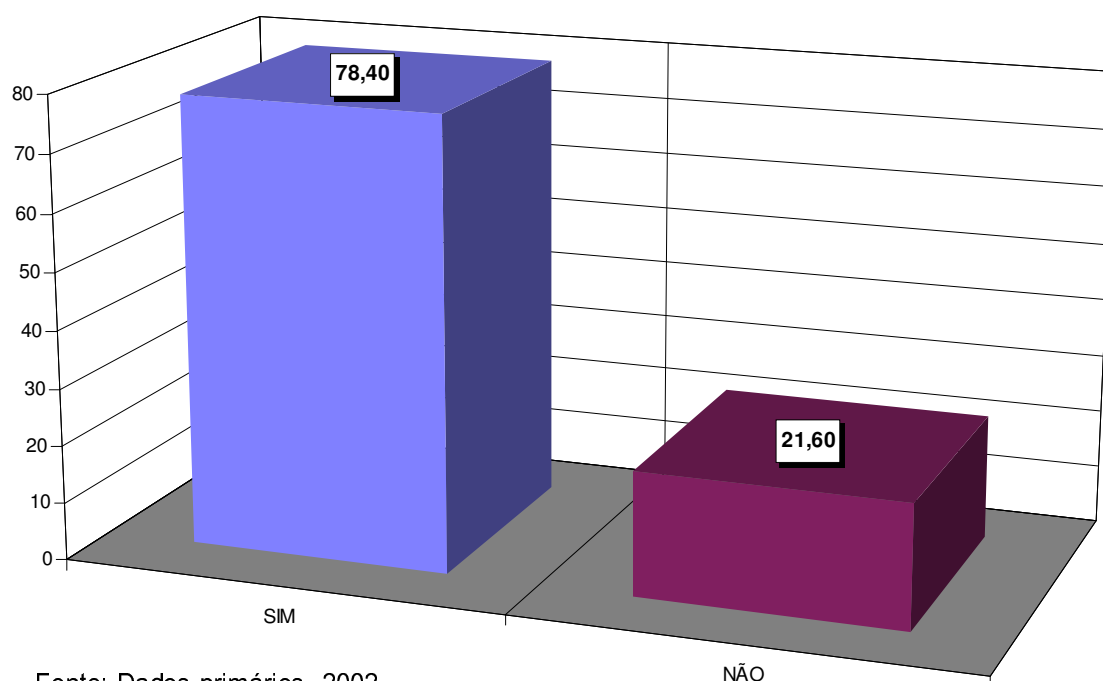
A conta corrente é o principal produto que 83,47% dos entrevistados possuem no Banco, sendo 40% do sexo masculino e 43,47% do feminino. A faixa etária de 36,80% está acima de 40 anos. O cartão de crédito é o segundo produto, sendo que 6,93% dos entrevistados o possuem. Limite em conta corrente 5,07%, empréstimos 1,60%, caderneta de poupança 1,33%, débito automático 0,53%.

Tabela 10 – Clientes que utilizam talões de cheques

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	39,20	39,20	16,27	24,27	37,87	78,40
NÃO	9,60	12,00	7,73	5,33	8,53	21,60

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 10 – Clientes que utilizam talões de cheques



Fonte: Dados primários, 2002.

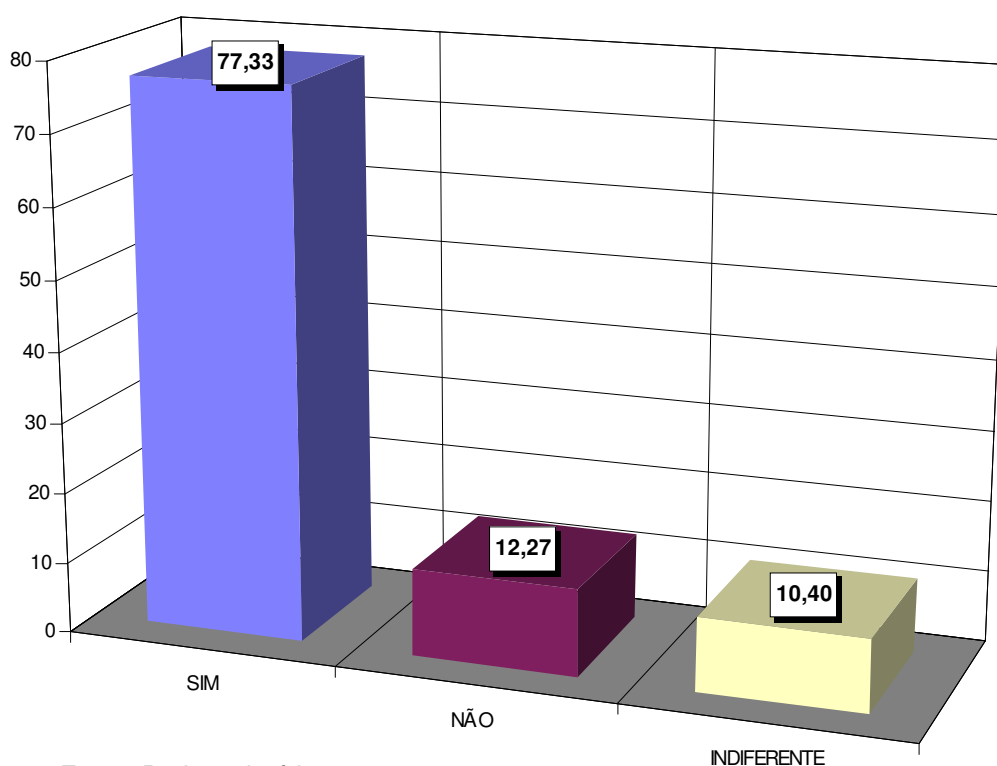
A movimentação por talão de cheques é efetuada por 78,40% dos entrevistados. Destes 39,20% são do sexo masculino e 39,20 do feminino. Estão na faixa etária acima de 40 anos, o percentual de 37,87%. Não movimentam a conta com talão 21,60% dos entrevistados.

Tabela 11 – Influência da aceitação do cheque do banco na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	37,07	40,27	19,20	21,60	36,53	<b>77,33</b>
NÃO	7,20	5,07	2,93	4,80	4,53	<b>12,27</b>
INDIFERENTE	4,53	5,87	1,87	3,20	5,33	<b>10,40</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 11 – Influência da aceitação do cheque do banco na manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

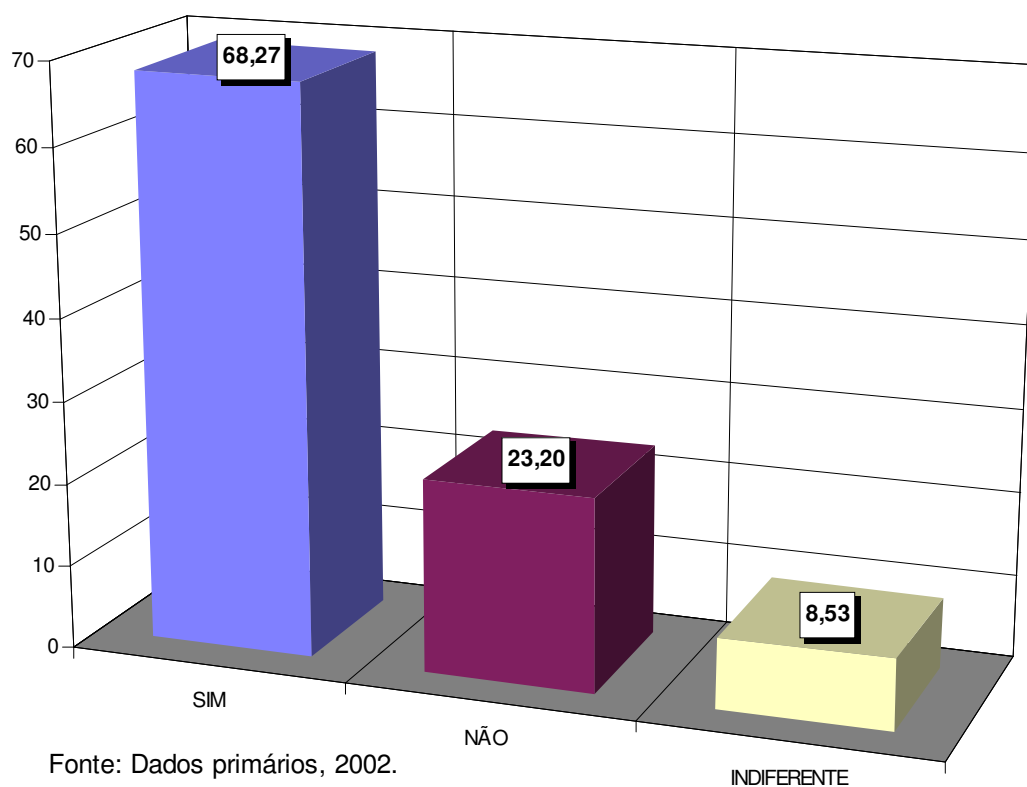
A aceitação do cheque do Banco influencia a manutenção como cliente para 77,33% dos entrevistados, sendo que 37,07% são do sexo masculino e 40,27% do feminino. A faixa etária de 36,53% está acima de 40 anos. Não influencia para 12,27% dos entrevistados e é indiferente para 10,40%.

Tabela 12 – Influência dos custos dos serviços bancários do banco na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	36,80	31,47	17,33	21,60	29,33	<b>68,27</b>
NÃO	8,80	14,40	5,60	5,07	12,53	<b>23,20</b>
INDIFERENTE	3,20	5,33	1,07	2,93	4,53	<b>8,53</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 12 – Influência dos custos dos serviços bancários do banco na manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

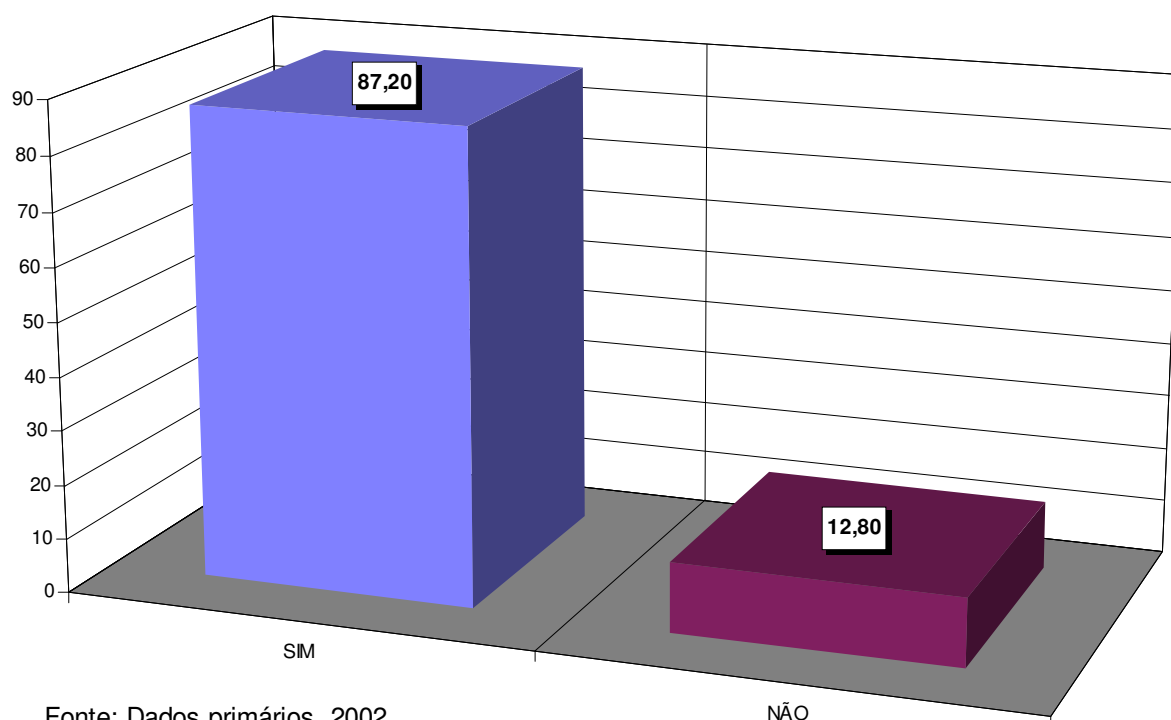
Os custos dos serviços bancários influencia na fidelização de 68,27% dos entrevistados, sendo que 36,80% deles são do sexo masculino e 31,47% do feminino. A faixa etária de 29,33% está acima de 40 anos. Não influencia na fidelização de 23,20% e é indiferente para 8,53%.

Tabela 13 – Clientes que se utilizam dos caixas da agência para pagamentos, depósitos ou recebimentos

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	43,20	44,00	22,67	23,47	41,07	87,20
NÃO	5,60	7,20	1,33	6,13	5,33	12,80

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 13 – Clientes que se utilizam dos caixas da agência para pagamentos, depósitos ou recebimentos



Fonte: Dados primários, 2002.

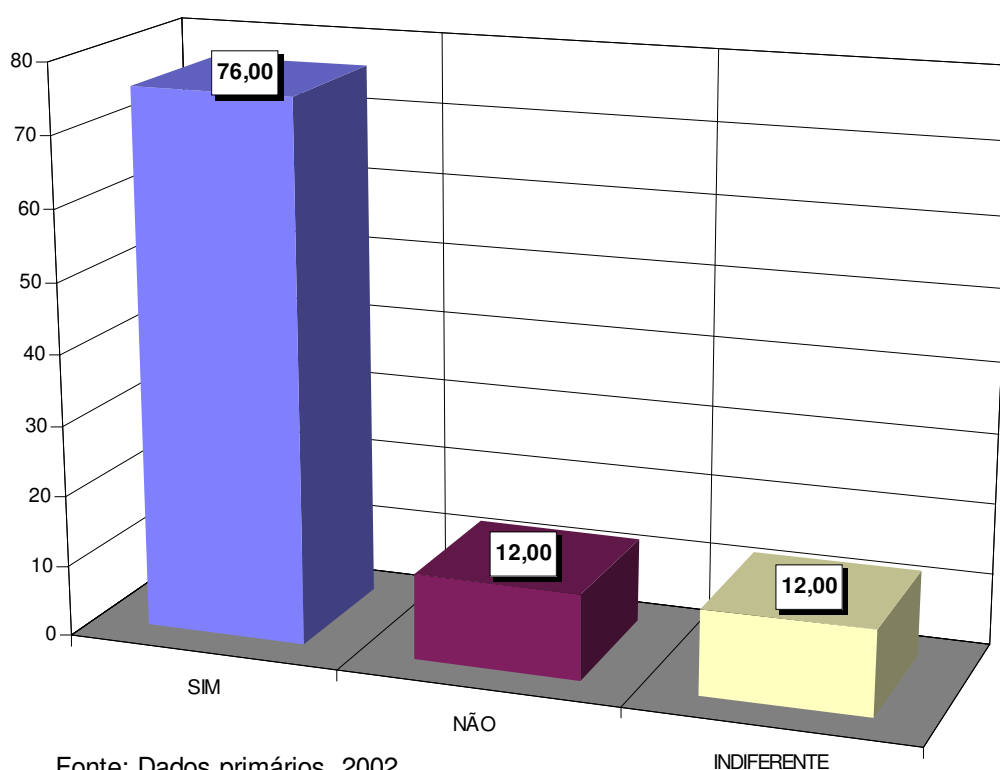
Pagamentos, depósitos ou recebimentos através dos caixas da agência são efetuados por 87,20% dos entrevistados, sendo 43,20% do sexo masculino e 44% do feminino. A faixa etária de 41,07% destes está acima de 40 anos. Não efetuam transações nos caixas da agência 12,80% dos entrevistados.

Tabela 14 – Influência do atendimento dos caixas na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	37,87	38,13	18,40	22,67	34,93	76,00
NÃO	5,07	6,93	2,40	3,20	6,40	12,00
INDIFERENTE	5,87	6,13	3,20	3,73	5,07	12,00

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 14 – Influência do atendimento dos caixas na manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.



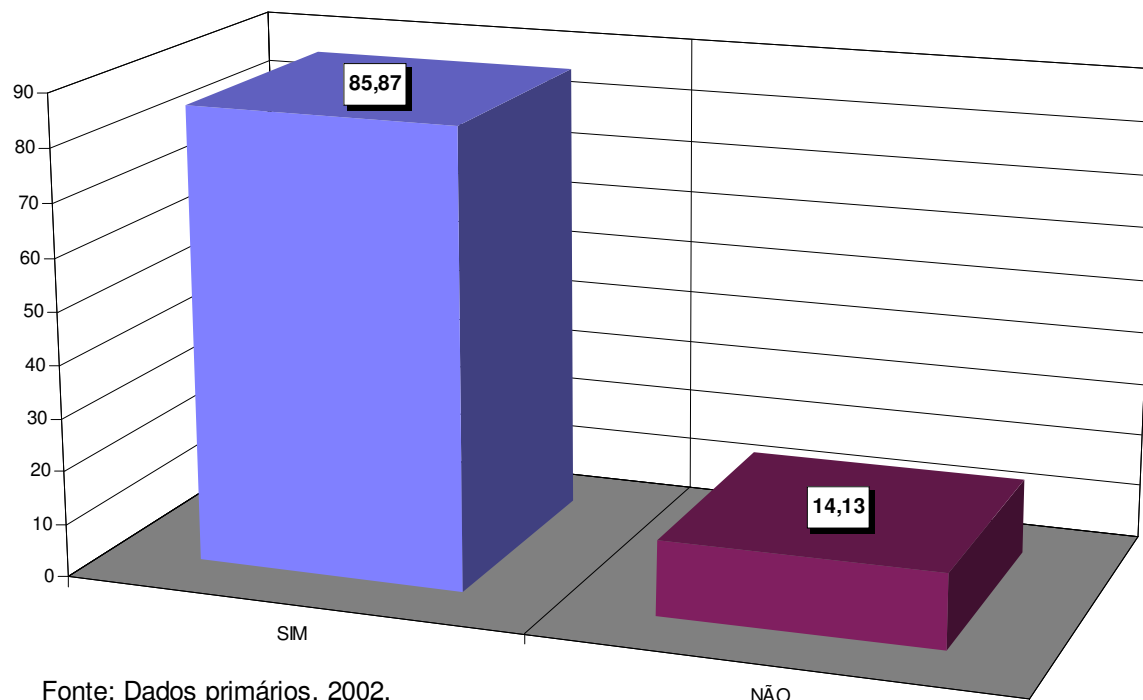
O atendimento dos caixas influencia na fidelização de 76% dos entrevistados, sendo 37,87% do sexo masculino e 38,13% do feminino. A faixa etária de 34,93% está acima de 40. Não influencia na fidelização de 12% e é indiferente para 12%.

Tabela 15 – Clientes que efetuam suas transações bancárias pelo auto-atendimento

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	41,33	44,53	21,33	23,47	41,07	85,87
NÃO	7,47	6,67	2,67	6,13	5,33	14,13

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 15 – Clientes que efetuam suas transações bancárias pelo auto-atendimento



Fonte: Dados primários, 2002.

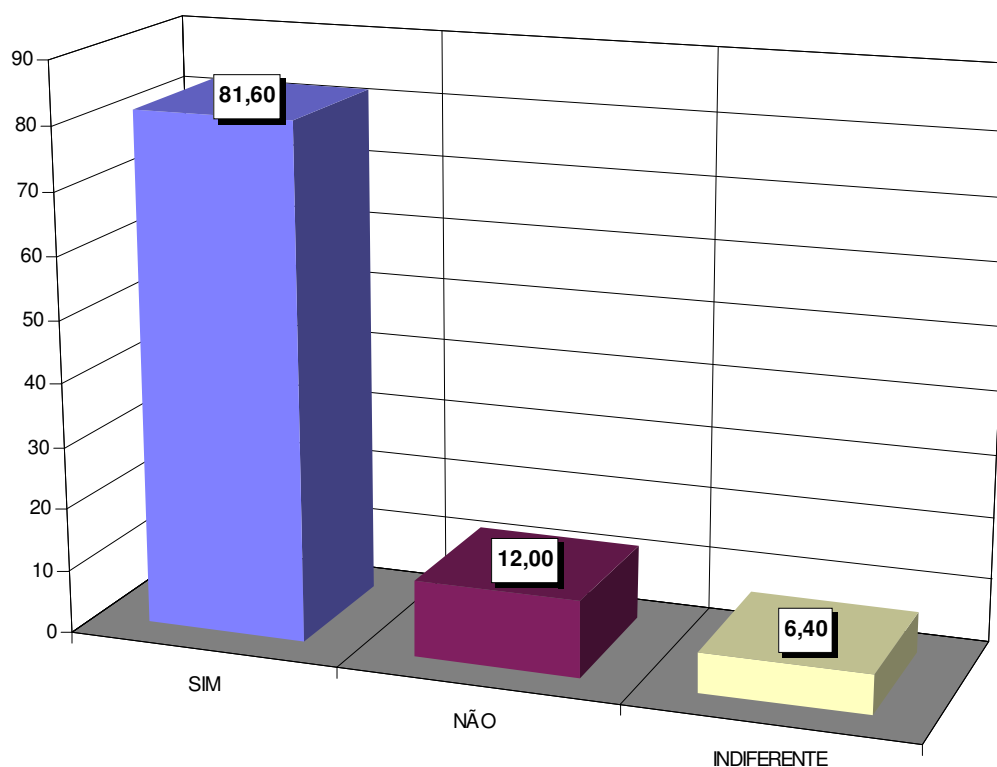
As transações bancárias pelo auto-atendimento são realizadas por 85,87% dos entrevistados, sendo que 41,33% são do sexo masculino e 44,53% do feminino. A faixa etária de 41,07% está acima de 40 anos. Não efetuam transações pelo auto-atendimento 14,13% dos entrevistados.

Tabela 16 – Influência da qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	40,27	41,33	19,73	24,00	37,87	81,60
NÃO	4,80	7,20	2,93	4,00	5,07	12,00
INDIFERENTE	3,73	2,67	1,33	1,60	3,47	6,40

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 16 – Influência da qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento na manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

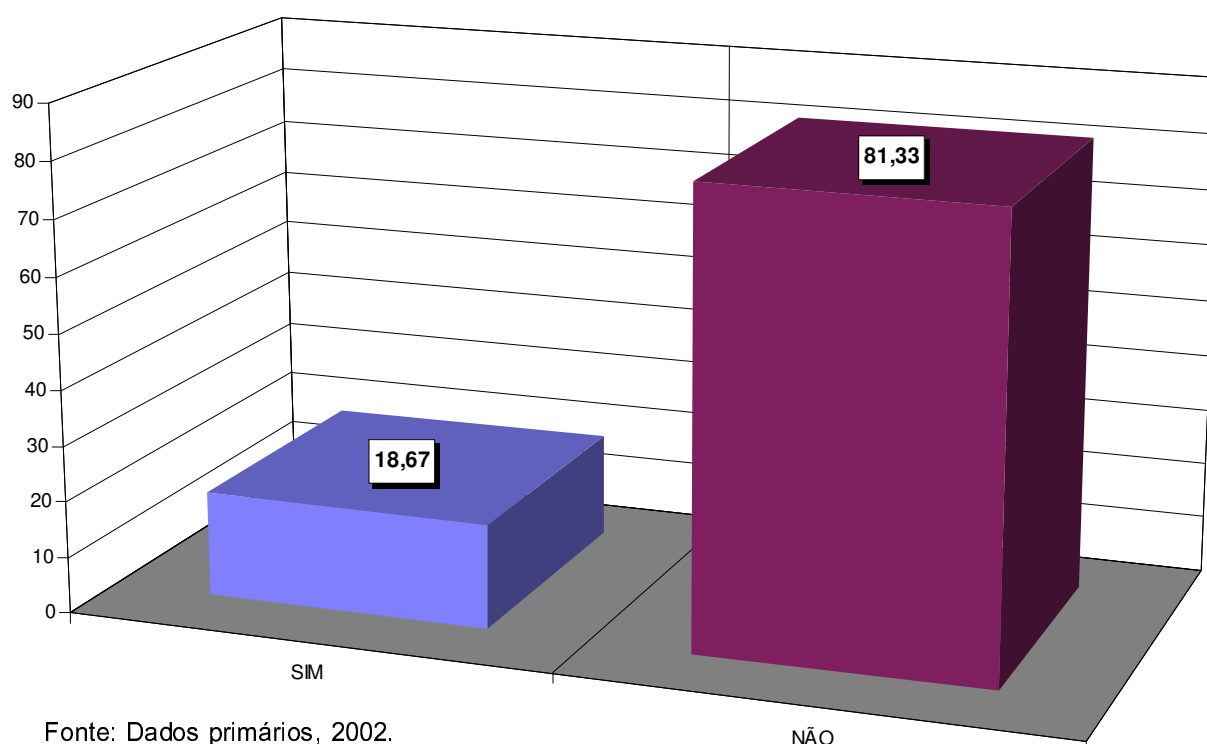
A qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento influencia na fidelização de 81,60% dos entrevistados, sendo que 40,27% são do sexo masculino e 41,33% do feminino. A faixa etária de 37,87% está acima de 40 anos. Não influencia para 12% e é indiferente para 6,40%.

Tabela 17 – Clientes que efetuam as suas transações bancárias pela Internet

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	8,27	10,40	6,40	5,33	6,93	18,67
NÃO	40,53	40,80	17,60	24,27	39,47	81,33

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 17 – Clientes que efetuam as suas transações bancárias pela Internet



Fonte: Dados primários, 2002.

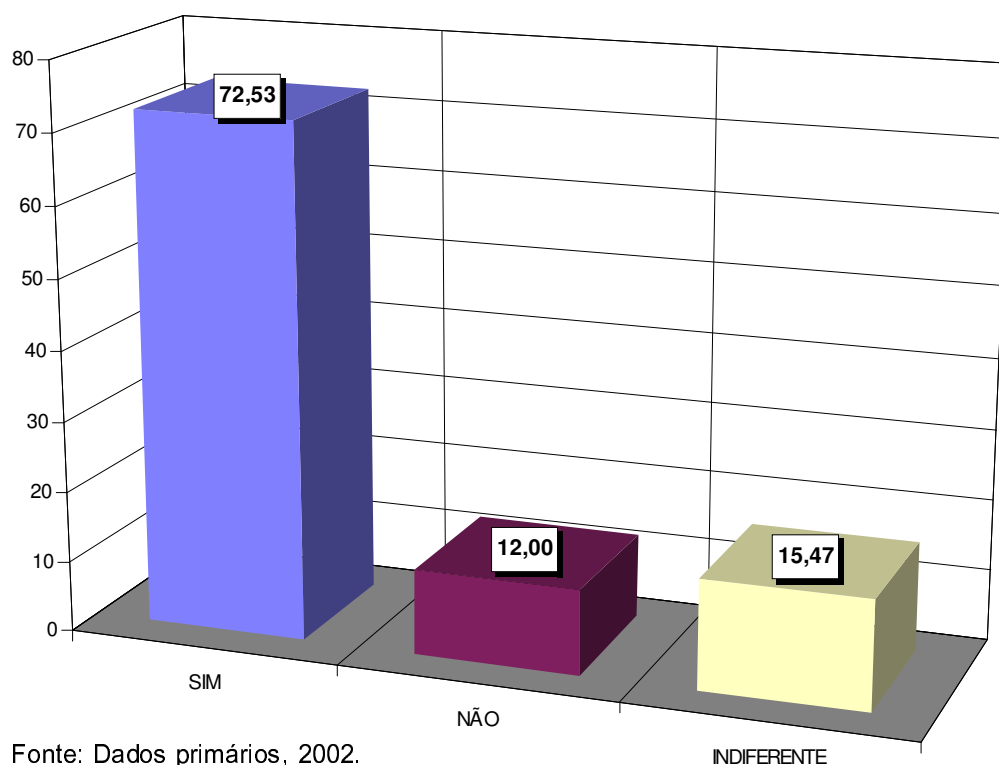
Não efetuam transações bancárias pela internet 81,33% dos entrevistados, sendo 40,53% do sexo masculino e 40,80% do feminino. A faixa etária de 39,47% está acima de 40 anos. Efetuam transações pela internet 18,67% dos entrevistados.

Tabela 18 – Influência da qualidade dos serviços na Internet para a manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	34,13	38,40	18,40	18,93	35,20	<b>72,53</b>
NÃO	6,13	5,87	3,20	4,53	4,27	<b>12,00</b>
INDIFERENTE	8,53	6,93	2,40	6,13	6,93	<b>15,47</b>

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 18 – Influência da qualidade dos serviços na Internet para a manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

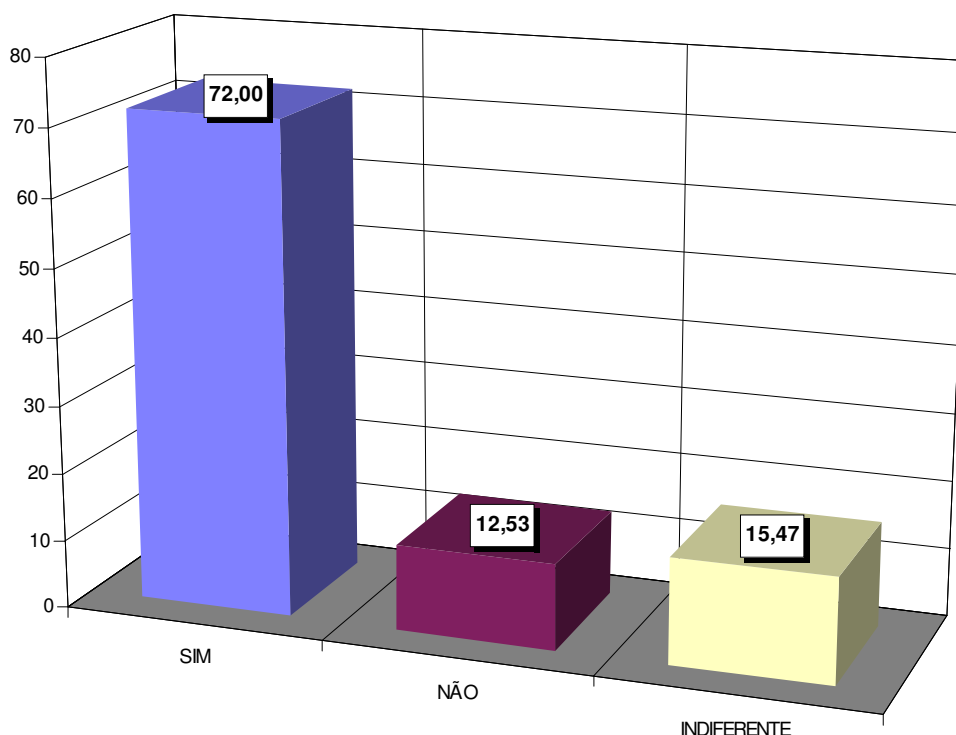
A qualidade dos serviços oferecidos pela internet é importante para 72,53% dos entrevistados, sendo 34,13% do sexo masculino e 38,40% do feminino. A faixa etária de 35,20% está acima de 40 anos. Não é importante para 12% e é indiferente para 15,47%.

Tabela 19 – Influência das taxas de empréstimos na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	35,73	36,27	16,80	22,93	32,27	72,00
NÃO	6,67	5,87	3,47	3,73	5,33	12,53
INDIFERENTE	6,40	9,07	3,73	2,93	8,80	15,47

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 19 – Influência das taxas de empréstimos na manutenção do cliente



Fonte: Dados primários, 2002.

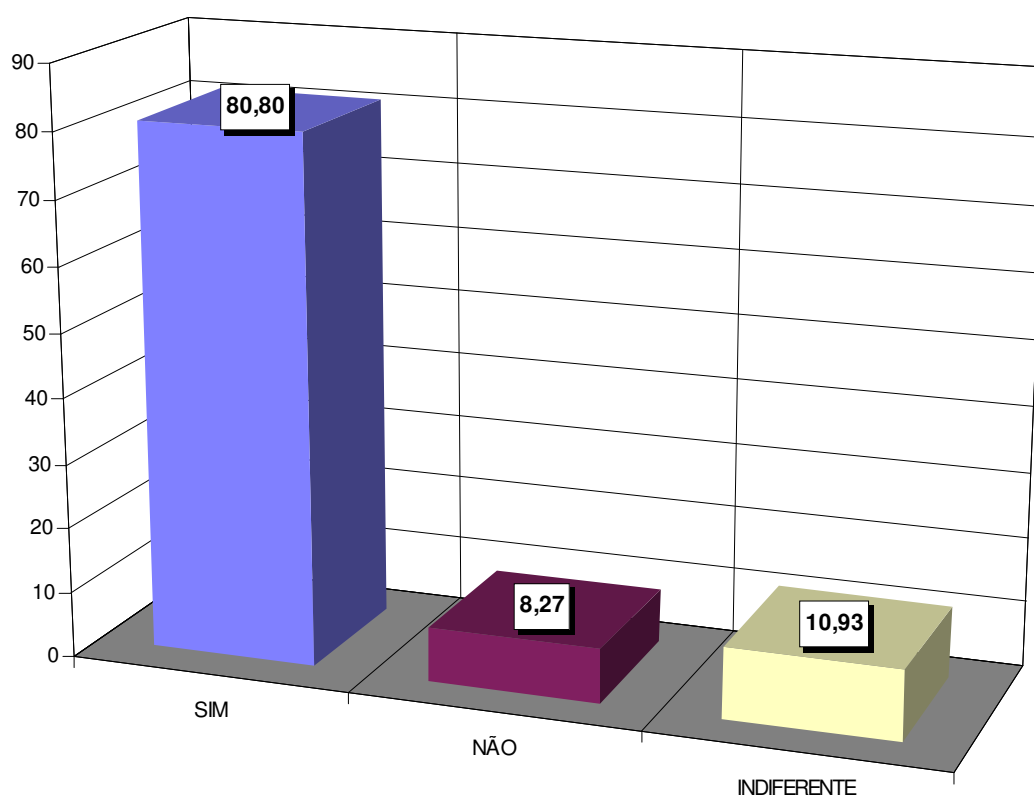
As taxas dos empréstimos são importantes para 72% dos entrevistados, sendo que destes 35,73 são do sexo masculino e 36,27% do sexo feminino. Não são importantes para 12,53% e indiferente para 15,47%.

Tabela 20 – Influência da imagem do banco através da divulgação na mídia

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	38,93	41,87	20,00	23,20	37,60	80,80
NÃO	4,27	4,00	2,13	2,40	3,73	8,27
INDIFERENTE	5,60	5,33	1,87	4,00	5,07	10,93

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 20 – Influência da imagem do banco através da divulgação na mídia



Fonte: Dados primários, 2002.

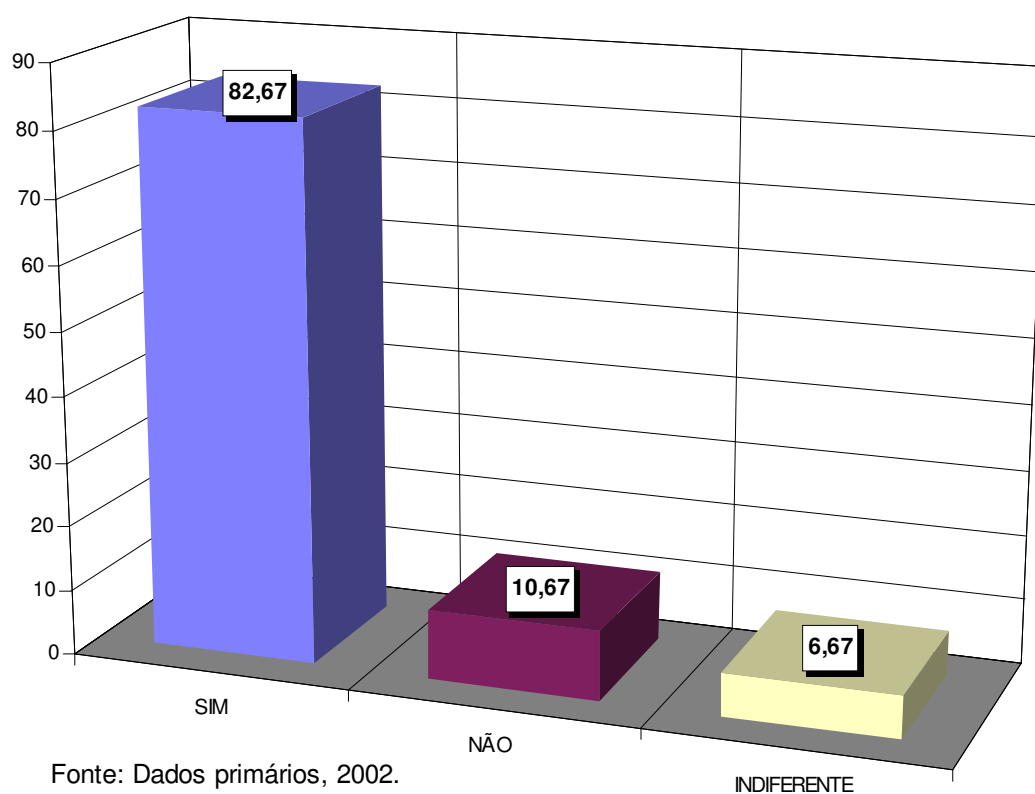
A imagem do Banco através da divulgação na televisão, jornais e revistas é importante para 80,80% dos entrevistados, sendo que destes 38,93% são do sexo masculino e 41,87% do feminino. A faixa etária de 37,60% é acima de 40 anos. Não é importante para 8,27% e é indiferente para 10,93%.

Tabela 21 – Influência do atendimento às sugestões ou reclamações na manutenção do cliente

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
SIM	41,33	41,33	20,27	26,93	35,47	82,67
NÃO	5,60	5,07	2,13	1,87	6,67	10,67
INDIFERENTE	1,87	4,80	1,60	0,80	4,27	6,67

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 21 – Influência do atendimento às sugestões ou reclamações na manutenção do cliente



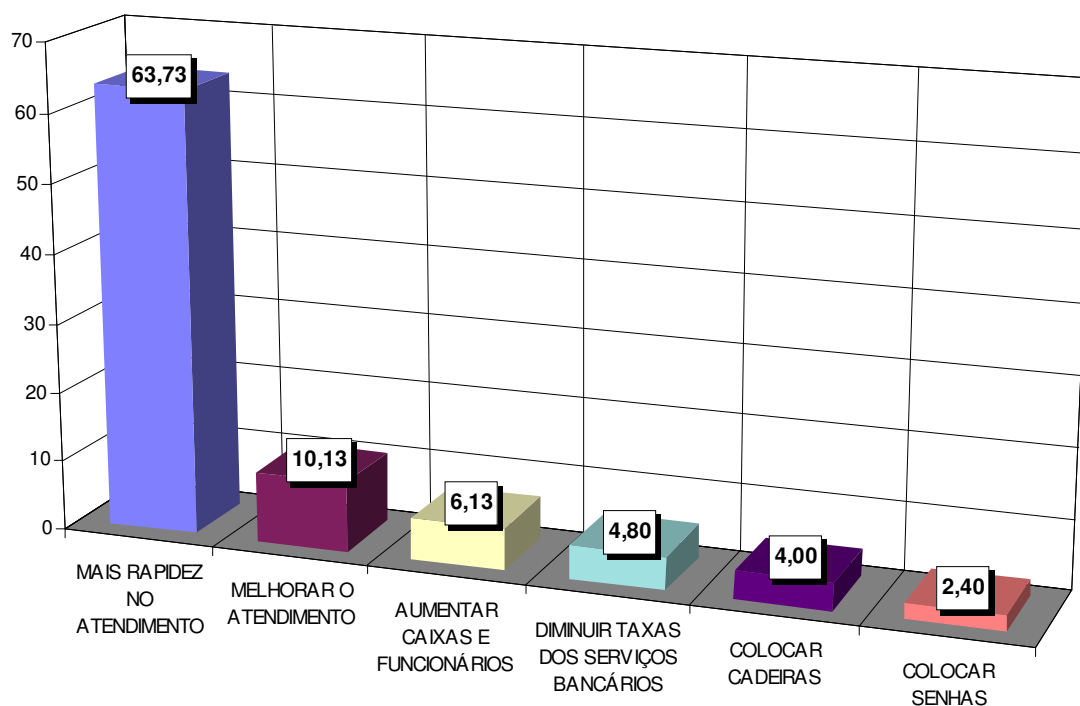
O atendimento às sugestões e ou reclamações é importante para 82,67% dos entrevistados, sendo que destes 41,33% são do sexo masculino e 41,33% do feminino. A faixa etária de 35,47% é acima de 40 anos. Não influencia para 10,67% e é indiferente para 6,67%.

Tabela 22 – Principais sugestões ou reclamações do cliente a fazer para melhorar a relação com a agência (espontânea)

RESPOSTAS	SEXO		FAIXA ETÁRIA			GERAL
	MAS.	FEM.	16/25	26/39	.+40	
MAIS RAPIDEZ NO ATENDIMENTO	31,47	32,27	16,00	18,40	29,33	63,73
MELHORAR O ATENDIMENTO	5,07	5,07	1,07	3,47	5,60	10,13
AUMENTAR CAIXAS E FUNCIONÁRIOS	2,13	4,00	1,87	1,60	2,67	6,13
DIMINUIR TAXAS DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	2,67	2,13	1,87	1,33	1,60	4,80
COLOCAR CADEIRAS	3,20	0,80	0,27	2,67	1,07	4,00
COLOCAR SENHAS	1,07	1,33	0,80	0,00	1,60	2,40
MELHORAR A PORTA GIRATÓRIA	0,53	1,07	0,53	0,27	0,80	1,60
AUMENTAR O CRÉDITO DO CLIENTE	0,27	1,07	0,27	0,27	0,80	1,33
DIMINUIR A BUROCRACIA	0,53	0,53	0,27	0,00	0,80	1,07
AUMENTAR O VALOR DO SAQUE	0,27	0,80	0,27	0,53	0,27	1,07
ESTACIONAMENTO GRATUITO	0,27	0,80	0,27	0,27	0,53	1,07
AUMENTAR CAIXAS ELETRÔNICOS	0,80	0,27	0,00	0,27	0,80	1,07
MELHORAR A SEGURANÇA	0,53	0,00	0,00	0,53	0,00	0,53
MELHORAR TELEATENDIMENTO	0,00	0,53	0,27	0,00	0,27	0,53
NÃO SABE/NÃO RESPONDEU	0,00	0,53	0,27	0,00	0,27	0,53

Fonte: Dados primários, 2002.

Gráfico 22 – Principais sugestões ou reclamações do cliente a fazer para melhorar a relação com a agência (espontânea)



Fonte: Dados primários, 2002.



A principal sugestão ou reclamação a fazer para melhorar a relação com a agência de 63,73% dos entrevistados é mais rapidez no atendimento. Melhorar o atendimento 10,13%, aumentar caixas e funcionários 6,13%, diminuir taxas dos serviços bancários 4,80%, colocar cadeiras 4%, colocar senhas 2,40%.

#### 4.4 ANÁLISE

A pesquisa interna foi realizada junto a 14 funcionários e a externa junto a 375 clientes da agência bancária. Os clientes foram entrevistados por empresa externa.

Dos entrevistados 53,07% são clientes há mais de 5 anos, fato importante na validação e confiança dos resultados gerais apresentados. A maioria dos entrevistados (58,93%) frequenta a agência de 1 a 5 vezes por mês, demonstrando que a média de frequência dos clientes à agência é baixa, fato positivo, uma vez que demonstra que estão utilizando os canais de auto-atendimento disponibilizados pelo Banco. O grau de escolaridade dos entrevistados é considerado bom, sendo que 41,33% possuem o segundo grau e 32% o terceiro grau.

Os itens que mais influenciam na manutenção como cliente da agência são o atendimento dos funcionários para 53,33% e o atendimento do gerente da conta para 13,87% dos entrevistados. Na pesquisa interna realizada junto aos funcionários estes dois itens também foram considerados os mais importantes pelos entrevistados.

A conta corrente é o principal produto que os clientes possuem no Banco (83,47%), ficando caracterizado que a agência está em expansão, possuindo mercado para venda de produtos aos clientes. Tal fato fica evidenciado, levando-se em consideração que a agência bancária em estudo foi adquirida pelo Itaú em 2000 e a oferta de produtos, tais como: cartões de crédito, empréstimos, títulos de capitalização, seguros e outros passou a ser amplamente explorada a partir desta data.

A movimentação por talão de cheques é realizada por 78,40% dos entrevistados e 77,33% consideram a aceitação do cheque do banco importante para manutenção como cliente. Dos 14 funcionários entrevistados, o total de 8 considerou a aceitação do cheque como fator importante.

O custo dos serviços bancários é fator que influencia na manutenção como cliente para 68,27% dos entrevistados e para 10 funcionários.

Efetuem pagamentos, depósitos ou recebimentos através dos caixas da agência 87,20% dos entrevistados e 76% apontam o atendimento dos caixas como importante na manutenção como cliente, sendo que 12 funcionários também consideram este item importante.

Efetuem transações bancárias pelo auto-atendimento 85,87% dos entrevistados e 81,60% indicaram a qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento como importante na manutenção como cliente, sendo que 12 funcionários concordam que este fator é relevante na fidelização. O Banco Itaú possui a maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais e alto índice de utilização por parte dos clientes indica a importância da disponibilidade e da qualidade dos serviços oferecidos. Atualmente mais de 76% de todas as transações realizadas por 8,8 milhões de clientes ativos são feitas por meio de auto-atendimento.

As transações bancárias pela internet são realizadas por somente 18,67% dos entrevistados, ficando caracterizado que a maioria não possui computador, porém, 72,53% entendem que a qualidade dos serviços oferecidos pela internet é importante e apenas 7 funcionários indicam este fator como importante. Tecnologia, com qualidade, é uma prioridade no Itaú, como se pode depreender dos investimentos de R\$ 2,1 bilhões efetuados nos últimos 5 anos e das 27 certificações ISO 9000.

As taxas dos empréstimos são importantes para 72% dos entrevistados e para os funcionários não foi considerado importante, demonstrando-se que o cliente está preocupado com o custo dos seus empréstimos.

A imagem do banco através da divulgação na televisão, jornais e revistas é fator importante para 80,80% dos entrevistados e para 8 funcionários. Dentre as principais políticas do Itaú, destacam-se: transparência nas relações com o público, investidores e mercado; a ética nos negócios; a imagem de solidez e confiabilidade; o rigoroso controle de riscos de imagem, operacionais e de mercado; e o uso agressivo de marketing.

O atendimento às sugestões e ou reclamações é importante para 82,67% dos entrevistados e para 9 funcionários. A principal sugestão ou reclamação que 63,73% dos entrevistados relataram foi mais rapidez no atendimento e 10,13% melhorar o atendimento. O item atendimento foi fortemente lembrado pelos entrevistados e é na opinião dos funcionários o mais importante. Apesar de ser reconhecido como Banco Eletrônico, o Itaú acredita que as pessoas são a base da construção do capital intelectual da Organização.

A preocupação do Banco Itaú em adotar elevados padrões éticos ocupa cada vez mais destaque entre as principais diretrizes da organização. O compromisso do Itaú com a qualidade é reconhecido através de certificações e tem por objetivo promover a melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

A segmentação implantada pelo Banco a partir de 1993 é uma demonstração clara de preocupação no atendimento aos clientes em suas reais necessidades.

Diante dos dados coletados na pesquisa, pode-se avaliar que o tempo, a continuidade e a duração da relação são indicadores de fidelidade, mas não bastam para levar à conclusão de que um cliente seja fiel. Um cliente pode prestigiar uma empresa durante muitos anos sem ser, de fato, fiel a ela. O cliente pode estar mantendo a conta corrente por uma questão de comodidade de acesso. O cliente pode estar relutante em transferir a conta por achar que o serviço prestado por outro banco não será melhor.

Ficou caracterizado na análise dos dados que a agência bancária precisa aumentar o relacionamento com seus clientes, através de um melhor atendimento e da oferta de produtos e serviços de qualidade. Fato que pode ser justificado em função do pouco tempo que a agência passou a pertencer ao Banco Itaú.

A fidelidade pode se desgastar com o tempo. O que começa como uma situação de total fidelidade pode ir gradativamente se tornando uma situação em que a empresa desfrute apenas parte da preferência do cliente. O tratamento que a agência dispensa aos clientes, o faz voltar outras vezes, ou a proximidade com os funcionários faz com que eles se sintam bem em serem clientes. Esse laço emocional caracteriza a genuína fidelidade dos clientes e os incentiva a continuar prestigiando a agência. A fidelidade genuína do cliente não pode existir sem uma relação emocional. É esse sinal de emoção que transforma o comportamento de repetição de compra em relacionamento.

O posicionamento da empresa e a marca são outros aspectos que demonstraram serem importantes na concepção dos clientes. O posicionamento da marca Itaú é muito forte no mercado e é um fator determinante para muitos clientes.

Para aumentar a satisfação, é preciso agregar valor ao que se oferece ao cliente. A agregação de valor proporciona aos clientes a sensação de estar recebendo mais do que esperavam. A qualidade dos serviços e produtos são essenciais. Um forte posicionamento no mercado gera altas expectativas e podem ser supridas através de atendimento superior.

A análise geral dos dados pesquisados é positiva e indica que para fidelização dos clientes a agência deve permanecer com o propósito de aumentar o relacionamento, focando em ações que visem aprimorar o atendimento e a prestação de serviços de alta qualidade.

O posicionamento do Banco Itaú no mercado, os projetos sociais e culturais realizados, a visão de ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes, é fundamental para que a agência em estudo atinja os objetivos e consiga conquistar e manter clientes.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi demonstrar a importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária.

O tema foi abordado na revisão da literatura, através da concepção de diversos autores, ficando caracterizada a importância do relacionamento com o cliente e do desenvolvimento de planejamentos e estratégias eficazes de fidelização.

Os objetivos específicos foram:

- Levantar quais os serviços, produtos e procedimentos estão voltados para a fidelização de clientes, na percepção dos funcionários de uma agência bancária.

O levantamento foi efetuado através de pesquisa interna, onde foram entrevistados 14 funcionários, sendo que no entendimento destes, os principais fatores de fidelização são: atendimento dos funcionários, atendimento do gerente da conta, atendimento dos caixas, solidez do Banco, qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento, tecnologia, custos dos serviços bancários, serviços oferecidos pelo Banco, atendimento às sugestões e ou reclamações, imagem do Banco, produtos oferecidos pelo Banco e alguns outros relatados nos resultados apresentados.

- Apontar os fatores que exercem maior influência na fidelização dos clientes, no entendimento destes.

O trabalho foi realizado através da pesquisa externa junto a 375 clientes da agência, onde se evidenciou que o atendimento dos funcionários e o do gerente da conta são importantíssimos para a fidelização, a aceitação do cheque do banco, o custo dos serviços bancários, a qualidade dos serviços oferecidos pelo auto-atendimento, pela internet, as taxas dos empréstimos, a imagem do Banco e atendimento às sugestões e ou reclamações são importantes para a manutenção dos clientes.

A importância do relacionamento com o cliente também ficou caracterizada na revisão da literatura, uma série de lições foram aprendidas, calcular ou determinar o valor a longo prazo de um cliente é algo importante para a empresa. Primeiro, demonstra aos funcionários que a empresa está interessada em cultivar relacionamentos com os clientes, de modo a maximizar a recompensa a longo prazo decorrente de tais relacionamentos. Serve para transmitir uma mensagem muito importante de que, adotando um comportamento que, de alguma forma, coloque em risco o relacionamento com o cliente, o funcionário está prejudicando um fluxo muito importante de receita, não apenas gerado diretamente pelo cliente, como por qualquer transação que ele possa influenciar.

A metodologia utilizada para o estudo de caso, foi baseada em vários autores e forneceu a base para a realização da pesquisa interna junto aos funcionários e junto aos clientes externos da agência. Os resultados apresentados pelo presente trabalho foram objetivos e demonstraram a importância de um bom atendimento e que os produtos e serviços oferecidos devem estar adequados às necessidades e conveniências do cliente. A fidelização é obtida por meio de vários fatores e principalmente pela qualidade do atendimento pessoal dos funcionários da agência bancária. Ao oferecer valor a seus funcionários, uma empresa melhora o valor oferecido a seus clientes. Por essa razão, as empresas que desejam oferecer serviços de qualidade superior e gerar maior satisfação entre os clientes devem focalizar primeiro a qualidade do serviço prestado dentro da organização. A maneira como os funcionários são tratados e o conseqüente nível de satisfação do funcionário influenciam a satisfação, retenção, a incidência de referências e a rentabilidade geral do cliente.

Esta dissertação contribui para a ampliação do conhecimento e o desenvolvimento de novos estudos. A abordagem do tema fidelização relacionados com o atendimento das necessidades do cliente, também apresenta uma contribuição para a engenharia da produção pelo fato de oferecer elementos de satisfação do cliente, com relação ao atendimento de suas necessidades. Os clientes que formam sólidos relacionamentos com uma empresa tendem a dar referências sobre ela. Essa é uma valiosa fonte de assessoria levada mais a sério por clientes potenciais, dado que as informações provêm de uma fonte confiável, como familiares e amigos. Quando satisfeitos com a maneira como são tratados

durante o processo de compra com o desempenho do produto ou serviço, os clientes têm muito mais tendência a voltar para fazer novas compras e recomendar a empresa e seus produtos.

A relevância do tema fica evidenciada porque tem como objetivo principal o atendimento das necessidades do cliente que é o alvo de todas empresas e no presente trabalho o desenvolvimento teve como foco demonstrar a importância da fidelização. É importante que os profissionais de marketing e aqueles responsáveis pelos serviços de atendimento ao cliente tenham sólida consideração pelas expectativas e necessidades do cliente. É através do atendimento e superação das expectativas e da abordagem às necessidades do cliente que uma empresa gera a satisfação do cliente. Tais necessidades não estão relacionadas apenas ao produto ou serviço. Muitos fatores, além do produto básico, determinam a satisfação. Os conceitos demonstrados estão embasados em teorias de marketing, fidelização, atendimento e satisfação de clientes. Novos estudos e a aplicabilidade do tema será útil para outros levantamentos e desenvolvimentos de dissertações visando à satisfação e fidelização de clientes.

A originalidade do enfoque apresenta técnicas que visam a retenção e conquista de clientes com a constante preocupação em ouvi-los, a fim de satisfazê-los é aspecto visível. Para satisfazer o cliente e formar um relacionamento, uma empresa tem que se diferenciar da concorrência todas as vezes que serve um cliente. Dentre os fatores que determinam a satisfação estão os processos e serviços de valor agregado, o desempenho técnico do produto ou serviço, e determinados aspectos da empresa que o oferece. Mais importante do que esses fatores determinantes da satisfação é o tratamento que o cliente recebe ao fazer uma compra ou interagir com a empresa. Os serviços e produtos tornam-se uniformes no mercado, o grande diferencial é ter a percepção correta e proativa das necessidades dos clientes.

Não foi apresentada proposição de ação para fidelização de clientes, porque existem estratégias de iniciativa da própria instituição financeira em estudo.

O trabalho apresentou resultados viáveis e possíveis de avaliar alguns itens e aspectos que são importantes na fidelização de clientes a uma agência bancária. A pesquisa constante e a busca de conceitos atuais, tornam plenamente possíveis os aspectos apresentados na presente dissertação.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para que o tema apresentado tenha relevância, o desenvolvimento de novos trabalhos e pesquisas é de fundamental importância, ampliando-se a identificação de mais itens na fidelização. O levantamento de outras necessidades dos clientes, o uso de modernos instrumentos de conquista, metodologias eficazes e o desenvolvimento de produtos e serviços são importantes na conquista e retenção de clientes.

Em trabalhos futuros o tema pode ser amplamente debatido, evoluindo-se no conceito de fidelização e resultados apresentados pelas empresas. No desenvolvido, algumas abordagens não foram elucidadas e aprofundadas e para complementação, sugere-se a realização de pesquisas sobre os temas:

- Necessidades da clientela que ultrapassem a possibilidade de atendimento da agência.

As necessidades dos clientes que estão dentro das possibilidades de atendimento da agência são fáceis de serem abordadas. Quais as outras necessidades dos clientes que ultrapassam a capacidade de atendimento da agência?

- Valores financeiros, valores pessoais e valores ambientais.

Qual a influencia para a fidelização dos valores financeiros em conjunto com os valores pessoais e ambientais na concepção do cliente?

- Fidelização entre instituição financeira e clientela: um jogo de reciprocidade.



A fidelização é simplesmente um jogo de reciprocidade entre o cliente e a instituição?

- A importância da segmentação na fidelização dos clientes a uma instituição financeira.

A segmentação de clientes pela instituição financeira é a responsável pela fidelização dos clientes?

- O marketing de relacionamento é o responsável pela fidelização do cliente a uma instituição financeira.

A fidelização dos clientes da instituição financeira é conquistada através das ações do marketing de relacionamento?

- O sucesso na conquista de novos clientes está diretamente relacionado com o poder de retenção de clientes que a instituição possui.

O fato de a instituição ter um alto poder de fidelização influencia na conquista de novos clientes?

- O posicionamento da instituição financeira e o valor da marca são os responsáveis pela fidelização dos clientes.

A instituição financeira que faz uso de um marketing agressivo, se posiciona fortemente no mercado e valoriza a sua marca, consegue fidelizar clientes?

- A fidelização do cliente está diretamente relacionada ao valor que a empresa lhe proporciona.

O cliente é fiel a empresa em função do valor que esta consegue lhe proporcionar?

- A responsabilidade social da instituição financeira e sua influencia na fidelização do cliente.

O cliente está atento a responsabilidade social da instituição financeira e é fiel em função deste aspecto?

- A satisfação do funcionário está diretamente relacionada com o poder de fidelização de clientes que a instituição possui.

A valorização do funcionário e a sua satisfação influenciam na fidelização dos clientes da empresa?

- A instituição financeira que gera alto valor para o acionista tem maior poder de fidelização de clientes.

As estratégias que a empresa elabora para gerar valor para o acionista influenciam na fidelização dos clientes?

- Oferecer produtos e serviços de alta qualidade é fundamental na fidelização de clientes.

A fidelização dos clientes está diretamente relacionada com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos?

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sergio. **AH! Eu não acredito! Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento.** 21 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os clientes – CRM. É tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEE, Francês & Roland. **Fidelizar o cliente.** São Paulo: Nobel, 2000.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Nobel, 2000.
- CARDOSO, Olga R. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.
- CARVALHO FILHO, Carlos A. **Encontrar cliente é ... encontrar pessoas.** Gazeta Mercantil Sul. Curitiba. p.2. Março 2002.
- CHURCHILL, Gilbert A; JR, J. Paul Peter. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro.** São Paulo: Cobra, 2000.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORDON, Ian. Marketing de relacionamento. **Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRIFFIN, Jilf. **Um programa de fidelização** . HSM Management. São Paulo, p.58. Setembro/Outubro 2001.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel. Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.
- HAMMER, Michael. **O que as empresas devem fazer para dominar esta década. A Agenda**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI. Como criar, conquistar e dominar mercados**. 10 ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PRUSHAN, Victor H. **Marketing 101 segredos do marketing para conquistar e manter clientes**. São Paulo: Futura, 1999.
- REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posionamento a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- RUST, Roland T; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente. O modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**. São Paulo: Bookman, 2000.
- SLACK, Nizef; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2000.
- UNRUH, James A. **Bons clientes – ótimos negócios. Construindo relações duradouras com seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre. IBCB-Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.